how to be a better...
project manager

كيف تنمي قدرتك على

إدارة المشاريع

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان



كيف تنمي قدرتك
على
إدارة المشاريع

تأليف
ثريفر يونغ

أشرف على نقله إلى العربية
سامي تيسير سلمان

إنترناشونال ايديز هوم الكوربوريتد

بيت الافكار الدولية

International Ideas Home Inc.
7705 W. 96th PL, Hickory Hills, IL 60457 USA
TEL : (708) 430 5587, FAX : (708) 430 5644

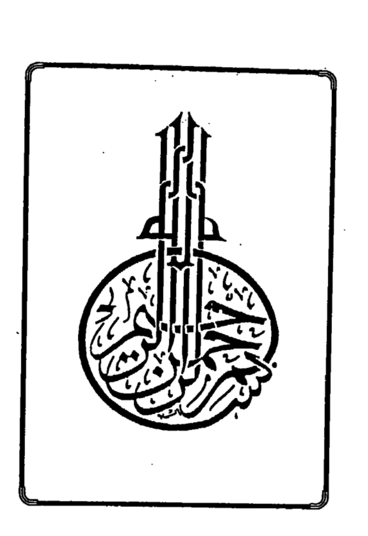
Distribution : Al-Mutaman Trading Est.
P. O. Box 69786, Riyadh 11557, Saudi Arabia
Riyadh Tel : 4646688, Fax : 4642919
Jeddah:6873547, Qaseem:3644815, Dammam:8264282,Makkah 5742532

how to be a better.... project manager

Trevor L. Young






بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله.

أما بعد ،،،

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة انجح السبل للاستفادة من الوقت ، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعتها – إلا من رحم الله ، فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي . إلا أني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيدا عن الشرح والإطالة . فكان مني أن قدمت للقارئ كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفقا بتوفيق الله أولا وآخراً . والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كمواضيع حيوية) بشيء من العمق بعد أن تأكد لهم بأن الحاجة ماسة للاستفادة من هذا العلم في الحياة العلمية .

والحقيقة أني كنت أمتلك هذه القناعة قبل دخولي تجربة الترجمة هذه إذ إن قارئ اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلعق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول ، وهو ما ينبغي له أن يفعل .

إلا أني اليوم وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله ان يبارك فيها وينفع كل من يقرؤها وهي سلسلة (كيف تنمي قدرتك) على:

وهي تشمل الكتب التالية :

١. كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية .
٢. كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار .
٣. كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع .
٤. كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين .
٥. كيف تنمي قدرتك على الإلقاء
٦. كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات .
٧. كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل .
٨. كيف تنمي قدرتك على إجراء الاتصالات .

٩. كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي .

١٠. كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين .

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرقت ثلاثَ سنوات وكلفني من الوقت والمال الكثير ، وهاأنذا أقدم اليوم لقارئي وكلي أمل ورجاء من الله العزيز القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم نافعا للمسلمين ومحققا لهدف طالما علمت له ألا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والاستفادة من تجارب من حولهم في هذا المجال .

تميزت هذه السلسلة بأمور عديدة أجملها فيما يلي :

١. قامت بنشر هذه السلسة عالمية مشهود لها في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page) . وقد شارك في إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية البريطانية (he Industrial Society) وهي جمعية تعنى بالاهتمام بتغير والارتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها وكلا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز .

٢. انتقت المنظمتان السابقتان مواد هذه السلسلة واعتبرتها أسساً ومبادئ هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها بشكل جيد

ومتميز .

٣. تم اختيار كتاب هذه السلسلة من البارعين والمتميزين في هـــذا المجال .

٤. مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة جدا وليست ما يعرف ويباع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينات من أصول هـــذا العلم . فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦ احتــوى على الجديد مما يميزه عن غيره .

٥.وأخيراً أرجو أن أكون قد وفقت من المولى تعالى في هذا العمـــل المتواضع ولا يسعني في الختام إلا أن أذكركم بما بدأت به أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها وهــــي ليست بالمعقدة كذلك ولكنها تحتاج أن نبحر ونغوص في أعماق هذه العلوم ، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان وليس كل ما نظنّه حلاً لمشكلة هو الحل الأمثل . ورب حل على المـــدى القصـــير يقودنا إلى كارثة على المدى الطويل . إن التفكير الاســـتراتيجي المبرمج لحل المشكلة يكفل لنا الوصول إن شاء الله إلى أفضــــل السبل والوسائل لحل المشكلات المعقدة وهو ما ندعو له في هذا

الكتاب .

٦.والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب وأن يكــــون عملنــا خالصاً لوجهه الكريم . إنه سميـــع الدعـــاء .. والحمـــد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

في ١/١٤١٨هـ

الفصل الاول

مقدّمة

كيف يؤثر التغير عليك

الفصل الأول

مقدّمة

هل تمر بتغييرات في حياتك اليومية ؟ بالطبع تمر لأن التغيير يحيط بنا في العمل وفي حياتنا الأسرية . فمع مرور الزمن نواجه تحديات جديدة كل يوم تترك تغييرات تؤثر علينا . وبعض هذه التغييرات تأتي بالاختيار الشخصي وعادة ما تكون تحت سيطرتنا وضمن قيود اقتصادية محدّدة نحاول أن نعدّها بدقة .

وهناك تغييرات أخرى نواجهها لا نملك سيطرة عليها وليست من اختيارنا . فالتغييرات في طريقة حياتنا غالباً ما تكون مفروضة علينا من قبل التشريعات والقوانين والحكومة والبيئة . وهناك تغييرات تُفرض علينا في العمل من قبل أرباب العمل والمديرين الذين يقررون ما يتعين علينا أن نعمله وما لا نعمله ومتى وكيف يجب أن نعمله . وغالباً ما يكون تدخلنا محدود في هذه التغييرات إذ يُتوقع منا أن نتقبلها بدون تذمر تحقيقاً لمصالح المؤسسة .

كذلك فنحن محاطون بالتغيير من خلال الكم الهائل من المنتجات الجديدة التي تحثنا على شرائها وسائل الإعلان المختلفة .

وكل هذه المنتجات الجديدة تبدأ كفكرة بسيطة تستند إى القدرة الإبداعية لدي موظف ما. ثم تتحول هذه الفكرة إلى واقع غالباً ما يتضمن العديد من المهارات المختلفة التي تُطبق بطريقة منظمة طبقاً لمقياس زمني مضبوط لطرح المنتج الجديد في السوق بأقصى سرعة ممكنة .

هناك شيء واحد مشترك في جميع هذه التغييرات ألا وهو أنها يجب أن تُدار بفاعلية من قبل شخص ما إذا أريد لها أن تكون تغييرات ناجحة . أما التغيير غير المضبوط فيخضع لمخاطر كبيرة وربما يترتب عليه عواقب غير محمودة بالنسبة للموظفين والمؤسسة على السواء .

سؤال

ما هي التغييرات التي أثرت عليك في الآونة الأخيرة؟ اكتب قائمة قصيرة ثم اسأل نفسك الأسئلة التالية

- كيف نقلت إليك هذه التغيرات ؟
- كيف تم تصميم وتنفيذ هذه التغييرات ؟
- هل جرى قياس نتائج هذه التغييرات ؟
- هل كان هناك رد فعل على ما تم من قياس ؟

تعتبر عملية إدارة التغيير عملية مهمة بدءاً من الفكرة الأولية وانتهاءً بضبط النتائج والتعامل مع أية مشاكل تحدث . ويتحقق النجاح في التغيير بالالتزام القوي بهذه الإدارة وبالتحسين المستمر . وسوف تكون فرص نجاح المنتجات الجديدة ضيئلة إذا لم يكن هناك خطة للتسويق والمبيعات تسعى إلى ترويج وبيع المنتج مرفقاً بدعم جيد وبخدمة وصيانة مساندة .

ويمكننا أن حقق هذا النجاح فقط من خلال اتباع مجموعة من الخطوات المعدة بدقة :

- ☐ افهم الوضع الحالي .
- ☐ بيّن بوضوح سبب ضرورة التغيير الآن .
- ☐ حدّد بعض فوائد التغيير التي يمكن قياسها .
- ☐ قرر كيف سيتم تنفيذ التغيير .
- ☐ حدّد النتائج المحدّدة المحتملة .
- ☐ انقل الخطوات التي تنطوي عليها عملية التغيير للأشخاص المعنيين .
- ☐ نفذ التغيير .
- ☐ قس الفوائد (احسب الأرباح) .

□ عالج فوراً ما يظهر من مشاكل .

□ اسعَ إلى التحسين المستمر .

يمكن تحقيق كل خطوة من الخطوات السابقة باستخدام مجموعة محدّدة من المهارات والتقنيات والتي ترتبط عادة في مجال العمل بدور المدير . وعلى الرغم من أن التغييرات الكبيرة هي غالباً من مسؤولية المدير إلا أن العديد من هذه التغييرات يمكن أن تُسند إلى أي موظف تتوافر فيه الخبرة والمعرفة «التقنية» الأساسية اللازمة للعمل . والعربة التي تحمل كل هذه المهارات والتقنيات هي المشروع. وهو مصطلح سهل لوصف مجموعة الأنشطة التي تكوّن عملية التغيير ويستجيب لأثرها على الأفراد والمؤسسة وكذلك العميل والسوق حيثما أمكن . وعليه فإن المشروع يُعنى بإحداث تغيير بطريقة منظمة ومدروسة .

كيف يؤثر التغيير عليك ؟

إذا أسندت لك مسؤولية إحداث بعض التغيير في مؤسستك فإنك ستُواجه باستخدام هذه المهارات والتقنيات لتحقيق نتيجة ناجحة . وقد يكون لديك بعض المسؤولية عن الأشخاص كمدير أو قد تكون عضواً في فريق قسم معين . ولكن لا بد من إدارة

المشروع. وغالباً ما يكون الدور المسند لك مؤقتاً بصفة عامة تتراوح مدته من أسابيع أو أشهر قليلة إلى أكثر من عام . ويتوقع منك كمدير للمشروع أن تركّز عادةً كل أو معظم وقتك المجتزأ للعمل على تحقيق النجاح . وعليك أن تجد الأفراد لتنفيذ العمل المرتبط بالمشروع . وهم أيضاً سيعملون غالباً جزءاً من الوقت لأن لديهم مسؤوليات عمل أخرى . وعندما تواجه باحتمال إدارة مشروع ما فإن ذلك يدفعك إلى أن تسأل نفسك ما إن كنت تمتلك جميع المهارات اللازمة لذلك . لا تقلق فالمساعدة متوافرة . وهذا هو غرضنا من هذا الكتاب الذي تم إعداده ليقدّم لك بعض التوجيه والإرشاد في عملية إدارة مشروع ما بفاعلية لتكتسب قدرة أفضل في هذا العمل .

لقد تم إعداد هذا الكتاب ليزودك بتقنيات عملية مجرّبة لتحسين أدائك ولتحقيق حاجاتك إذا :

- ☐ أُسندت لك إدارة مشروع ما .
- ☐ أدرت مشاريع من قبل ولكنك تسعى إلى تحسين مهاراتك .
- ☐ كنت عضواً في فريق وترغب في تعلّم مهارات إدارة المشروع .

ليس من الصعب تعلّم العمليات والإجراءات والتقنيات التي يستخدمها مديرو المشاريع . غير أن التطبيق ليس سهل دائماً نظراً

لما ينطوي عليه العمل من تعقيد . ويعتمد النجاح في إنجاز المشروع على اتباعك لنهج منضبط لخلق عادات عمل جديدة. وهذه أولى خطواتك في عملية التغيير : فنحن مرتاحون لعاداتنا الحالية . غير أن تبني عادات جديدة عملية مؤلمة تشبه إلى حد كبير ارتداءنا لحذاء جديد فهو يظل غير مريح لنا في الأيام القليلة الأولى ولكننا نرتاح له عندما نعتاد على لبسه !

غير أن الألم القليل الذي تشعر به يستحق أن تتحمله في سبيل الفوائد أو الميزات الكبيرة التي ستكسبها من تقدير الآخرين ونظرتهم لك كمدير مشروع ناجح .

خطوات للتحسين

١- أقر بأنك تواجه التغيير في حياتك باستمرار .

٢- تقبل أن التغيير حتمي للنمو والتطور .

٣- اعتبر التغيير كتحدٍ يساعدك في تحسين الأشياء .

٤- قرّر أن تتعلّم مهارات إدارة عملية التغيير .

الفصل الثاني

ما هي الأسباب

التي تعطي المشاريع خصوصيتها

ما هي المهارات التي ستحتاج إليها لإدارة المشروع؟

ماذا نعني بإدارة المشروع؟

دورك كمدير للمشروع.

الفصل الثاني

ما هي الأسباب التي تعطي المشاريع خصوصيتها

تتضمن المشاريع التي تُقام أثناء العمل العمليات التي نستخدمها لإيجاد أشياء لا نملكها حالياً ولكننا نرغب فيها كحاجة استراتيجية . وعليه ، فإن المشروع هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً للمؤسسة . وهذا ما يميز المشروع كشيء يجب أن يحظى بمعاملة خاصة .

السؤال الأول

حدّد ثلاثة مشاريع اشتركت فيها في مؤسستك في الأشهر القليلة الماضية . ثم اكتب ما ينطوي عليه هذا العمل من خصوصية تجعله متميزاً عن العمل الرتيني اليومي.

ربما تكون قد كتبت عدداً من السمات الخاصة بهذه الأنشطة التي نطلق عليها "مشاريع" . فهل استنتجت بأن المشاريع

تشترك دائماً تقريباً في سمة واحدة وهي أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال الإضافية تأتي على رأس واجباتك العادية والتي يُتوقع منك أن تنفذها كجزء من عملك . وهذا ما يخلق عبئاً جديداً عليك يؤدي إلى زيادة في توترك ويجعل تحديد الأولويات في عملك اليومي أكثر صعوبة حيث أننا سنضطر لمكافحة النار التي يبدو أنها تغزو دائماً محاولاتنا للحفاظ على جدول يومي منظم .

المشاريع الكبيرة هي المشاريع التي تحتاج إلى تفرغ الفرق بشكل كامل للعمل عليها حيث تُعفى من أية واجبات أخرى في سبيل العمل على المشروع . وينطوي المشروع على فوائد مهمة غالباً ما يتم تجاهلها وهذه الفوائد هي :

- ☐ المشروع فرصة فريدة لتعلّم مهارات وتقنية جديدة .
- ☐ المشروع وسيلة قيّمة لتحسين أداء جميع المشاركين فيه.
- ☐ المشروع فرصة لخلق أساليب عمل جديدة وأكثر فاعلية.

وهذا يقودنا إلى تعريف المشروع :

تعريف المشروع

المشروع مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة

له نقطة بداية ونقطة نهاية محدّدتان

بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحدّدة المطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي .

وحيث أن المشروع عمل خاص فإنك ستحتاج إلى استخدام أسلوب مختلف لتحقيق النتائج المنشودة . فأنت الآن تقوم بدور إداري مؤقت كمدير للمشروع تواجه مهمة صعبة تتمثل في إدارة فريق صغير من الموظفين جاءوا من أقسام مختلفة .

وهناك احتمال كبير بأن تتغير عضوية الفريق مع الوقت نظراً لتغيّر أولويات الأقسام المشاركة من أسبوع إلى آخر . وعلى الرغم من أن هذه المرونة تنطوي على بعض الفوائد المحتملة ، إلا أنها عادة ما تفرض تركيزاً إضافياً على الحاجة إلى مهارات فاعلة في التواصل والمفاوضة والتأثير للمحافظة على السير بالمشروع نحو غايته.

ماهي المهارات التي ستحتاج إليها لإدارة المشروع ؟

بالطبع يُتوقع أن يكون لديك المهارات المطلوبة لتطبيق تقنيات الإدارة الفاعلة للمشروع . وأحد أغراض هذا الكتاب هو مساعدتك في اكتساب هذه التقنيات . كما أنك ستحتاج إلى التوسع في معرفتك ومهاراتك بطرق أخرى عديدة منها :

- ☐ وضع أهداف للأفراد تنسجم مع أهدافهم وغاياتهم الشخصية .
- ☐ خلق شعور قوي بالمسؤولية إزاء عمل المشروع .
- ☐ خلق التزام لدى أعضاء الفريق .
- ☐ تدريب أعضاء الفريق على العديد من جوانب العمل .
- ☐ التعلّم من الخبراء لزيادة معرفتك .
- ☐ شرح قراراتك الإدارية .
- ☐ تشجيع الأفراد للحفاظ على اهتمامهم ودافعيتهم .
- ☐ إحاطة الجميع علماً بما يحصل من تقدّم .
- ☐ تهيئة جو يشجع على تقديم تغذية راجعة مجانية ومقبولة .
- ☐ إدارة الزملاء والمجموعات الأعلى مرتبة للتأثير على دعمهم .

- ☐ إدارة أطراف ثالثة مثل المتعهدين والمستشارين .
- ☐ إدارة الخلافات التي تحدث بين أعضاء الفريق .
- ☐ مساعدة أعضاء الفريق في وضع أولويات لنصاب عملهم .
- ☐ إظهار اهتمامك بالتحسين المستمر .
- ☐ المجازفة واتباع السبل القصيرة والمباشرة في سبيل إنجاز المشروع .

يتوقع أعضاء فريقك منك أن تدعم اهتمامهم في جميع الأوقات للمحافظة على حماسهم للمشروع . وفي نفس الوقت عليك أن تتأكد من معرفة موقع المشروع في استراتيجتك التنظيمية . إذ ربما تضعف التوقعات المطلوبة من عزيمتك إلى حد يجعلك تلغي المشروع كله ! ولذا اعتبره كتحد حقيقي للتعلّم ولتحسين أدائك حيث ستصبح أكثر قدرة على إدارة المشاريع .

ماذا نعني بإدارة المشروع ؟

يُنظر تقليدياً لإدارة المشروع على أنها عملية تتكون من المهارات التي تحتاج إليها لتدير المشروع بفاعلية . وكما تبيّن من نقاشنا السابق فإن المشروع هو طريقة لإحداث تغيير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي . والتغيير عملية ليست جامدة بل

حيوية ونشطة تسير باستمرار في اتجاه واحد كما نأمل وضمن مجموعة من الظروف التي نحاول أن نتحكم بها . ولذا يجب أن تكون عملية إدارة المشروع عملية حيوية نشطة تشتمل على التقنيات التي نستخدمها مع الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة وعليه فالتعريف النموذجي لإدارة المشروع هو كما يلي :

تعريف إدارة المشروع

إدارة المشروع عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة للمؤسسة بطريقة منظمة ومنضبطة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح يُنظر إليها كحاجات استراتيجية . وهي عملية تُجرى دائماً ضمن مجموعة محددة من الشروط أو القيود .

وتتميز إدارة المشروع كعملية بكونها :

- ☐ تركّز على الأهداف وإلا فما الداعي إليها ؟
- ☐ تركّز على التغيير لإيجاد شيء تحتاج إليه .
- ☐ متعددة التخصصات والمعارف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح.

☐ تنتهز الفرص بمعنى أنها تتجاوز المعايير القديمة وتبحث عن معايير جديدة .

☐ تركّز على الضبط الذي بدونه قد لا تنتهي من المشروع مطلقاً .

☐ تركّز على الأداء بمعنى أنها تضع معايير عالية للعمل والجودة .

☐ تشكك وتطرح أسئلة نابذة التقاليد والعادات القديمة ومنفتحة على الأفكار الجديدة.

يعتبر دور مدير المشروع في أغلبية المؤسسات دوراً إدارياً مؤقتاً يرتبط فقط بمشروع محدّد – على الرغم من أنه يمكنك أن تمارس أكثر من عمل في وقت واحد !

وهذا ما يجعل عملك أكثر صعوبة من عمل مدير لقسم ما في نظام هرمي ثابت، إذ أنك ستحتاج إلى نفس المهارات التي يمتلكها زملاؤك الذين يؤدون ذلك الدور مضافاً إليها الصعوبات التالية:

☐ إدارة أعضاء فريق جاءوا من أقسام مختلفة ولديهم مسؤوليات أخرى عدا العمل على المشروع.

☐ خطر عدم الاستقرار في الفريق بسبب تغير أولويات مديري أقسام أعضاء فريقك .

- خلق بيئة فريق فاعلة على الرغم من تغير أعضاء الفريق .
- بناء فريق بسرعة من أفراد لا يعرفون بعضهم بعضاً .
- ضعف التواصل وتبادل المعلومات بسبب عدم معرفة أعضاء الفريق ببعضهم بعضاً أو بسبب عدم ثقتهم ببعضهم بعضاً .
- تركيز أعضاء الفريق على الأداء والذي قد لا ينسجم مع أهدافهم الشخصية التي اتفقوا عليها مع مديري أقسامهم .
- خلق «هوية» للفريق لتشجيع أعضاء الفريق على الالتقاء بانتظام والتعرف أكثر إلى بعضهم بعضاً وتحسين العمل داخل الفريق .

تقدّم البنية التنظيمية للمؤسسة الوسط الذي يأتي منه فريقك . فأثناء المراحل الأولى من المشروع يحاول أعضاء الفريق أن يعتادوا على العمل في بيئة جديدة ومع زملاء مختلفين . وهذا قد يؤدي إلى بعض الخلافات أثناء تعلّم أعضاء الفريق على العلم معاً وإرساء المعايير التي تحكم الفريق وسلوكات أعضائه . والنجاح لا يتأتى من مجرد استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة بل يتأتى من خلال استخدامك لمهاراتك كقائد لإدارة الفريق بفاعلية وللتغلب على الصعوبات المحتملة للتقليل من خطر الفشل.

السؤال الثاني

ما هي الأشياء الأخرى التي يمكنك أن تعملها مع أعضاء الفريق للتأكد من تقليل هذه الصعوبات إلى أدنى حد ممكن ولإبقائها تحت سيطرتك ولا سيما أثناء المراحل الأولى من العمل على المشروع ؟

على الرغم من أنك تعرف بأنه يتعين عليك أن تعلم كل ما تعتقد بأنه ضروري لانجاح المشروع، إلا أنه عليك ألا تتوقع حياة هادئة ! فأنت مثلاً تتوقع دائماً أن تحصل على التعاون الكامل والدعم المتحمس والالتزام القوى والنصح والتوجيه من جانب المعنيين، غير أن المشاريع غالباً ما تكون هدفاً للمعارضة المفتوحة والمناورة السياسية والتدخل الماكر والنزاع وحتى التخريب !

دورك كمدير للمشروع

يجب عليك أن تكرّس جهودك للحافظ على توازن بين مطالب وحاجات كل من:

- ☐ العميل ؛
- ☐ المشروع ؛

□ فريق المشروع ؛

□ المؤسسة أو الشركة .

تنطوي هذه المطالب على تحدٍ حقيقي لإدارة وقتك بفاعلية ولوضع أوليات لجهودك وللتأثير على أعضاء فريقك لعمل نفس الشيء . وعليه فإن ضبط العمل ومراقبته بشكل جيد يحافظ على زخم المشروع ويسمح في نفس الوقت بالاستمرار في إكمال الأنشطة غير المتصلة بالمشروع على النحو المطلوب . وكمدير للمشروع فإنه يتوقع منك أن :

□ تظهر مهارات مجرّبة في استخدام أدوات المشروع وتقنياته.

□ تظهر مهارات فاعلة في قيادة الفريق .

□ تكون محدود السلطة في تأمين المصادر .

□ تضطر للعمل مع مختلف الأقسام .

□ تتمشى مع ممارسات وأساليب العمل الموضوعة .

□ تعمل مع أفراد لا تعرفهم ولا يمكن التنبؤ بتصرفاتهم .

□ تحافظ على السيطرة في المواقف المنطوية على خطر .

□ تحافظ على الجدول المتفق عليه على الرغم مما يبرز من مشاكل ومواضيع أخرى بين الحين والآخر.

كذلك يُتوقع منك أن تقبل تحمل المسؤولية إزاء المشروع وأن تنقل ما يُحرز من تقدّم فيه للإدارة العليا بانتظام . ومن المبادئ المتفق عليها أن قناة الاتصال هذه يجب أن تركّز على مدير كبير واحد في مؤسستك وسنطلق عليه راعي المشروع الذي سيتحمل المسؤولية إزاء نجاح المشروع . وهذا من شأنه أن يضمن وجود دعم والتزام مستمرين لعمل المشروع من جانب المؤسسة . ويجب أن يضمن راعي المشروع أيضاً أن أهداف المشروع تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأن ينقل ما ينطوي عليه من أولوية وأهمية لكل المعنيين والمهتمين به . وعليه فإن راعي المشروع مستفيد رئيسي من المشروع مثله مثل العميل الذي يرغب بالحصول على نتائجه .

تعريف المستفيد من المشروع

المستفيد من المشروع هو أي شخص أو مجموعة من الأشخاص أو شركة لها مصلحة في المشروع الآن أو في المستقبل . ويعتبر بعض هؤلاء أكثر أهمية من غيرهم في دعم جهودك .

وقد تكون هذه المصلحة إيجابية بمعنى أنها تدعم تحقيق نتائج إيجابية ، أو قد تكون مصلحة سلبية بمعنى أنها تسعى إلى إعاقة أو إيقاف مشروعك.

يجب عليك أن تدير المستفيدين لتحقيق نتائج إيجابية .

وكما سنرى فيمابعد فإن لهؤلاء تأثيراً مباشراً على المشروع .

وكمدير للمشروع يجب عليك أن :

☐ تختار فريقك الأساسي – أعضاء الفريق الذين سيبقون معك لتنفيذ المشروع .

☐ تحدّد وتدير المستفيدين .

☐ تحدّد أهداف المشروع ونتائجه ومجاله .

☐ تعالج المخاطر التي ينطوي عليها المشروع .

☐ تخطط للمشروع وتضع جدولاً مقبولاً لتنفيذ العمل .

☐ توزع مسؤوليات العمل على الأشخاص المعنيين .

☐ تؤمن التزامات المصادر .

☐ تراقب وتتابع التقدّم الحاصل .

☐ تحل ما يبرز من مشاكل .

☐ تراقب تكلفة المشروع .

☐ تعرض ما يحصل من تقدّم على المستفيدين الرئيسيين .

سوف نستخدم في هذا الكتاب بعض المصطلحات الإدارية الشائعة منها :

السؤال الثالث

هل تعرف ما تعنيه المصطلحات التالية:

المسؤولية السلطة المحاسبية

اكتب تعريفك لهذه المصطلحات الثلاثة عند استخدامها في مشروع ما.

خطوات للتحسين

١- تأكد من معرفتك لراعي مشروعك .

٢- وضح ما هو متوقع منك كمدير للمشروع .

٣- راجع فهمك لما يتضمنه دورك مع راعي المشروع .

أجوبة

السؤال الأول

تتميز معظم المشاريع بأنها :

☐ تنطوي على غرض محدد .

☐ فريدة لأنه لن يتم تكرارها بنفس الطريقة مطلقاً .

☐ تركز على احتياجات العميل وتوقعاته .

☐ ليست روتينية ولكنها تتضمن العديد من المهام من النوع الروتيني .

☐ محددة بقيود الوقت والتكلفة والأشخاص المتوافرين .

☐ تتضمن أشخاصاً من مختلف الأقسام والمواقع .

☐ تتضمن العديد من المجهولات وبالتالي العديد من المخاطر .

☐ تتحدى طرق العمل التقليدية لإحداث تحسينات .

☐ تتيح فرصة لتعلم أشياء جديدة .

السؤال الثاني

تحتاج إلى فهم أعضاء فريقك وهذا لا يتأتى إلا بالاتصال المنتظم معهم لبناء علاقة مع كل منهم . ولذا

رسخ منذ البداية عادة تتمثل بإجراء نقاشات شبه رسمية منتظمة مع كل منهم بهدف التعرّف إلى اهتماماته وخبرته ومهاراته وقلقه بشأن العمل . وهذا من شأنه أن يعزز العمل الجماعي ويبني الثقة والاحترام المتبادل بينك وبين أعضاء فريقك ويشجع كذلك على التبادل والتغذية الراجعة الصريحة .

السؤال الثالث

قارن التعريفات التي توصلت إليها بالتعريفات التالية:

المسؤولية : المسؤولية هي الالتزام بضمان تنفيذ الفرد لجميع مهام المشروع التي عُينت له في الوقت المحدّد وطبقاً للمعايير المناسبة ويجب أن تكون المسؤولية محدّدة بوضوح تام ولا يمكن تقاسمها إذ أن المسؤولية الموزعة سرعان ما تصبح لا مسؤولية لا صاحب لها .

السلطة : وهي حق اتخاذ وتنفيذ قرارات بخصوص الأفراد والأجهزة والمواد والمال. ويجب أن تكون السلطة محدّدة بوضوح ويستحسن أن يكون ذلك خطياً ومحدّداً

بأعمال المشروع .

المحاسبية . وهي الرقابة الإدارية على السلطة الممنوحة بالتفويض . وليست هناك سلطة تعني لا محاسبية أو لا رقابة على القرارات الإدارية . هذا ، وغالباً ما يحصل خلط بين المحاسبية والمسؤولية عند استخدامها للتأكيد على أهمية أو أولوية مهمة ما .

الفصل الثالث

مدير المشروع والقيادة

المستفيدون من المشروع

الفصل الثالث

مدير المشروع والقيادة

سوف يتم اختبار قدرتك على القيادة أثناء محاولتك لتحقيق النجاح في مشروعك . فأنت تعمل مع الآخرين ومن خلالهم مستخدماً المهارات التالية لتنشيط وتوجيه مجموعة مختلفة من الأفراد ليقدّموا أداءً عالياً برغبة وبحماس طوال فترة العمل على المشروع . وهؤلاء الأفراد جاءوا من أقسام مختلفة في الشركة حيث أن لكل قسم أسلوبه وتقاليده التي يفرضها أسلوب قيادة مدير القسم . وعليه فإنك مضطر لأن تتعامل مع هذه الاختلافات في الأساليب لخلق مناخ تعاوني وتنسيق جهود أعضاء الفريق دون أن يكون لك سلطة مباشرة عليهم .

اطلب من بعض زملائك ممن سبق لهم أن أداروا مشاريع في شركتك أن يذكروا لك أي من الخصائص التالية مطلوبة لإدارة المشروع :

- ☐ مرن وقادر على التكيف مع متطلبات التغيير .
- ☐ قادر على استخدام مبادرته .

☐ مؤكد لذاته ولديه ثقة بنفسه .

☐ طموح ولديه قدر كبير من الدافعية والحيوية والالتزام .

☐ القدرة على الاتصال الفعّال والإصغاء الجيد .

☐ متحمس للمشروع ومبدع .

☐ منظم جيداً ومنضبط ذاتياً في إدارة الوقت .

☐ عام غير متخصص – لديه معرفة غنية .

☐ قادر على تسهيل حل المشاكل مع أعضاء الفريق .

☐ قادر على صنع قرارات وتنفيذها دون تسويف .

☐ قادر على إيجاد وتعزيز مناخ مشجع داخل الفريق .

☐ يركّز على أهداف المشروع ليحافظ على تركيز الآخرين عليها .

☐ مدرّب على تقنيات إدارة المشروع ولديه خبرة عملية في استخدامها .

يميل القائد الفردي إلى إخبار الأفراد بما عليهم أن يعملوه مستخدماً أسلوب «يجب أن ....» وفي المقابل فإن القائد الديمقراطي يشجع على التبادل المفتوح للمعلومات ويتشاور كثيراً مع الآخرين ويطلب منهم أن يؤدوا العمل مستخدماً أسلوب «لو سمحت .. أو من فضلك ...» ويبدو الأسلوب اللاحق أحياناً وكأن القائد يطلب إسداء

معروف لا طلب أداء مسؤولية تم تعيينها بوضوح . وفي الواقع العملي يستخدم معظم المديرين أسلوباً كالقناع غالباً ما يمليه :

☐ الموقف والبيئة السائدة .

☐ نوع العمل وأولويته وإلحاحه .

☐ طريقة تصرف أعضاء الفريق ورد فعلهم في بيئة العمل .

عندما تنشب أزمة فإن بعض المديرين يستخدمون أسلوباً أكثر فردية في سبيل الحصول على نتائج سريعة . ويفسرون وجهة نظرهم هذه بأنه لا يوجد وقت للمشاورة وبالتالي لا يشجعون على طرح الأفكار والاقتراحات ويتجنبون الاجماع . وعليه فإنه يتم فرض الأعمال المطلوبة بالأمر والسيطرة . في حين يُنظر إلى الأسلوب الديمقراطي في هذه الحالة بأنه أسلوب أبطأ ويشجع الأفراد على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم ويسعى دائماً إلى الموافقة أو الاجماع لكي يحظى جميع أعضاء الفريق بالمشاركة الكاملة وتصبح لديهم بالتالي دافعية جيدة لتحقيق النتائج المطلوبة . غير أن المآخذ على هذا الأسلوب هو أن خطواته تحتاج إلى وقت الأمر الذي لا ينسجم دائماً مع متطلبات المشروع المحدّد زمنياً .

ما هو الأسلوب الذي يناسب دورك كمدير للمشروع ؟ في الحقيقة ليس هناك أسلوب «مناسب» بعينه بل إن الأسلوب المناسب

هو الأسلوب الذي يبدو أنه ينجح مع الأفراد في وقت ما . وعليه فإن عليك أن تعرف الأسلوب المناسب في وقت معين للحصول على نتائج في مرحلة ما من المشروع بسبب :

- ☐ طبيعة العمل المحدّد بوقت وتكلفة .
- ☐ الاختلاف في المهارات والخبرة لدى الأفراد الذين لا تعرفهم بشكل جيد في المراحل الأولية.

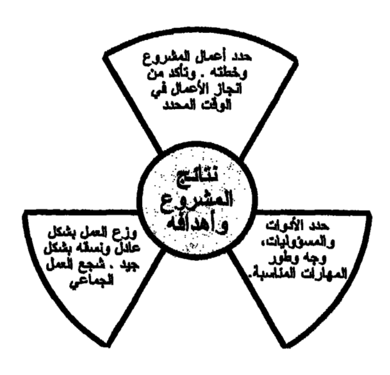
عليك كذلك أن تجعل العمل يسير بشكل مناسب وهذا لا يتحقق إلا إذا ركّزت باستمرار على ثلاثة جوانب مهمة وهي :

١- التأكد من أن جميع أعمال المشروع محدّدة بوضوح وتُنجز في الوقت المحدّد طبقاً للجودة المطلوبة .

٢- التأكد من التنسيق الجيد للعمل وتوزيعه بشكل منصف على أعضاء الفريق لتشجيعهم على العمل الجماعي الفعّال .

٣- التأكد من فهم كل عضو في الفريق لدوره ومسؤولياته وأنه يُعطى التوجيه والفرصة لتنمية مهاراته.

يجب عليك أن توجه جميع الأعضاء نحو تحقيق أهداف المشروع ونتائجه التي ستقدّم في النهاية الفوائد المتوقعة من قبل عميلك (انظر الشكل ٣-١) . وعليك أيضاً أن تحاول إيجاد توازن



الشكل (٣-١) نتائج المشروع وأهدافه

بين هذه الجوانب الثلاثة بحيث تعطي كلاً منها الوقت المناسب . غير أنك إذا ركّزت كثيراً على أي جانب منها فإن ذلك سيكون على حساب الجانبين الآخرين. وإذا أسندت لنفسك كمية كبيرة من عمل المشروع فإنك ستجد صعوبة في إيجاد وقت لدعم وتوجيه أعضاد الفريق أو في التركيز على أعمال المشروع وخطته .

إذا واجهتك مشكلة مهمة فإنك تدخل في وضع الأزمة . وحالما يتم الاتفاق على بعض الإجراءات لحل المشكلة فإنه يصبح من

السهل أن تستخدم أسلوباً فردياً لإنجاز مهام قائمة الإجراءات بأقصى سرعة ممكنة . وربما ينطوي هذا التركيز على المهمة على خطورة إذا سمحت له بأن يستمر بعد انفراج الأزمة حيث أن الفريق سينظر لك بأنك غير مهتم بالعمل الجماعي أو بالأفراد . ولذا نذكّر دائماً بأن تبتعد خطوة عن الوضع الحالي وألق نظرة شاملة أو نظرة متوازنة مرة ثانية . إذ أن ذلك يحافظ على إبقاء التركيز منصباً على الجوانب الثلاثة ويوجه جميع الأعضاء في اتجاه أساسي واحد – أهداف المشروع .

تركز الإجراءات التي تتخذها في كل مرحلة من مراحل المشروع على الحفاظ على هذا التوازن بين هذه الجوانب حيث تستخدم مجموعة من الأساليب طبقاً للوضع السائد . ومع ذلك فإن الأفراد المشتركين في أي مشروع ليسوا أنت وأعضاء الفريق فحسب. فقد حددّنا في بداية هذا الفصل الأفراد أو المجموعات المشار إليهم بـ «**المستفيدين**» . فمثلاً لديك **العميل** وهم الأشخاص أو المجموعات الذين يُتوقع منهم أن يستقبلوا نتائج المشروع ، وأيضاً **راعي المشروع** ، الذي يتحمل مسؤولية نتائج المشروع. وهناك كذلك عدد كبير من الآخرين المهتمين بما تعمل عليه في مشروعك.

المستفيدون من المشروع

يعتبر أي موظف في الشركة يبدي في موقف ما اهتماماً بمشروعك مستفيداً ولذا ، فإنك تحتاج لأن تحدد هولاء الموظفين لأنهم من المؤكد أن يحاولوا التأثير على الكيفية التي ستدبر بها مشروعك . فأعضاء فريقك جاءوا من أقسام مختلفة وقد وافق مديروهم المباشرون على التخلي عنهم كمصدر لهم لعدد من الأسابيع . ويعتبر مديرو الأقسام المباشرون مستفيدين رئيسيين في أغلب الأحيان إذ قد يكون لهم تأثير كبير على مشروعك إذا حدث تغيير في أولوياتهم بسبب فقدانك لمصدر موعود .

السؤال الرابع

حدّد مشروعاً اشتركت فيه . من كانت المجموعة أو المجموعات المهتمة به والتي شكلت مجموعة المستفيدين؟ اكتب أكبر عدد من الأعضاء الذين يمكنك أن تتذكرهم. هل كان كل هؤلاء معروفين منذ البداية أم أن بعضهم أبدى اهتماماً في مرحلة لاحقة ؟

يملك جميع المستفيدين أهدافاً خفية بشأن ما يتوقعونه من مشروعك ولا سيما المستفيدون من داخل الشركة . ولذا فإنك تحتاج

إلى كشف هذه التوقعات قبل أن تحدد المشروع . وهذا ليس بالشيء السهل حيث يكون هناك بُعد سياسي لاحتياجات وتوقعات المستفيد - وقد يكون أحد هذه الاحتياجات إعاقة المشروع أو إيقافه !

ليس كل المستفيدين هم من داخل الشركة : فهناك العديد من الأفراد والمؤسسات الخارجية التي تتوقع أن تحصل على عمل من مشروعك - مثل الموردين والمتعهدين والمستشارين وربما الدوائر أو الوزارات الحكومية . وكل طرف من هؤلاء له أسبابه للاشتراك في المشروع . وبما أنك لا تكاد تملك أي سيطرة على أي من هؤلاء المستفيدين فإن أمامك تحدياً قوياً للتعامل معهم بفاعلية والمحافظة على مساعدتهم ودعمهم طوال فترة العمل على المشروع.

خطوات للتحسين

١- حاول أن تدرك بأنك تحتاج إلى مهارات قيادية كمدير للمشروع .

٢- اسعَ للحصول على دورة تدريبية على مهارات القيادة إن أمكن.

٣- تقبّل بأنه يتعين عليك أن تقود فريقاً للعمل على مشروع ليس لك سيطرة عليه.

٤- تذكر بأن تبتعد عن التفاصيل في سبيل إلقاء

نظرة شاملة على ما يحدث .

٥- اطلب النصيحة والدعم من الزملاء والآخرين .

أجوبة

السؤال الرابع

يشمل المستفيدون من المشروع ما يلي

- راعي المشروع (كممثل للإدارة العليا) .
- العميل .
- المستهلك النهائي.
- مديرو المشروع
- فريق المشروع ،
- مدير الأقسام ،
- القسم المالي (ممثل).
- قسم المبيعات (ممثل).
- قسم التسويق (ممثل).
- القسم الفني (ممثل).
- قسم الوثائق والسجلات .
- قسم خدمة المعلومات .
- قسم الخدمات (ممثل)
- أقسام أخرى.
- مستشارون في مختلف المجالات .
- متعهدون ثانويون في مختلف المجالات .

- الموردون – في مجالات وأوقات مختلفة .
- وكالات أخرى .
- أقسام أخرى .
- زبائن العميل .
- الجمهور العام (الجسم التمثيلي) .

الفصل الرابع

أبعاد قيادة المشروع

حدِّد المستفيدين من المشروع وتفاعل معَهم

إدارة المستفيدين

إدارة مراحل المشروع النشطة

مراقبة الأداء

ماذا نعني بالعمل الجماعي

الفصل الرابع

أبعاد قيادة المشروع

لا شك أنك أصبحت تدرك الآن بأن دورك كمدير للمشروع هو دور معقد إذ أنك تقود فريقاً ومجموعة مختلفة من الأشخاص الآخرين لتحقيق أهداف المشروع . ويستطيع المستفيدون أن يؤثروا تأثيراً كبيراً على نجاحك وذلك إما بالتأثير المباشر أو غير المباشر على كل جانب من الجوانب التي تديرها لتحقيق أهداف المشروع كما هو موضح في الشكل (٤-١). فأنت ستقضي كثيراً من وقتك في التوجيه الداخلي حيث ستركّز على أعمال المشروع وتنمي وتحافظ على عمل جماعي جيد وتتأكد من أن لديك المهارات المناسبة ضمن الفريق . كما أنك ستقضي وقتاً في التوجيه الخارجي حيث ستقضي وقتاً مع المستفيدين لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم ولاستخدام مهاراتهم عند اللزوم وإطلاعهم باستمرار على التقدّم الحاصل .

لا يمكنك أن تتجاهل المستفيدين بل يجب عليك أن تتعامل معهم . فهم قادرون على التأثير على مشروعك في أي وقت مما يؤدي إلى نتائج خطيرة تعيق التقدّم فيه . وهذا يقودنا إلى البُعد

الأول من أبعاد قيادة المشروع وهو :

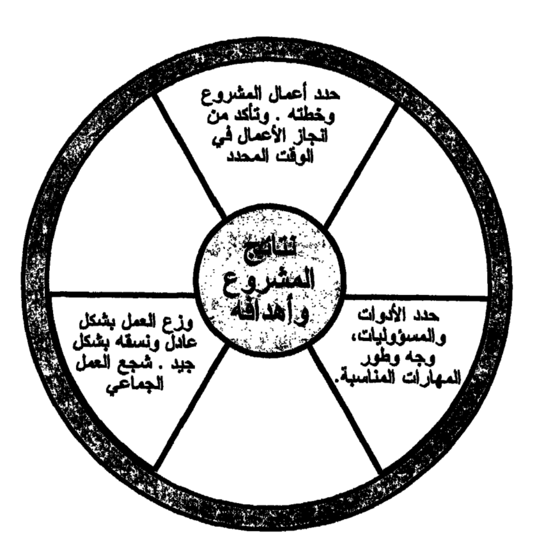
حدّد المستفيدين من المشروع وتفاعل معهم

هناك غالباً التباس بشأن نقطة البدء بالمشروع . فعندما يكون جميع المعنيين متحمسين للمشروع يصحب ذلك حاجة ملّحة للبدء فيه . وهذا من شأنه أن يؤدي إلى استخدام طرق غير منظمة وغير مدروسة في أداء العمل . ولتجنب أي التباس أو فوضى انظر لجميع المشاريع على أنها تتبع دورة حياة بسيطة تتكون من أربعة أطوار هي :

- ☐ تحديد أهداف المشروع .
- ☐ التخطيط لأعمال المشروع .
- ☐ تنفيذ أعمال المشروع .
- ☐ إنهاء المشروع وتسليمه للعميل .

في الواقع العملي ليست هذه الأطوار بهذا التسلسل المحدّد لأنك قد تضطر إلى إعادة تحديد الأهداف أو إعادة التخطيط لتنفيذها في أي وقت أثناء العمل على المشروع . وتعتبر هذه الأطوار وسيلة سهلة للحفاظ على شيء من الانضباط في خطوات المشروع وضمان إجراء تفقدات محدّدة في مراحل معنية . وتنطوي جميع

الأطوار على حيوية وتخضع للمراجعة في أي وقت بعد البدء بالمشروع . وهذا يقودنا إلى البُعد الثاني من أبعاد قيادة المشروع وهو :



الشكل (٤-١) تأثير المستفيدين

راقب دورة حياة المشروع النشطة بدءاً من

التحديد ومروراً بالتخطيط والتنفيذ

وانتهاءً بالغلق لجميع أعمال المشروع .

أما البُعد الثالث من أبعاد قيادة المشروع فيركّز على الجوانب الثلاثة التي تقضي فيها معظم وقتك لإدارة ومراقبة أداء جميع المشاركين وهذا البُعد هو :

راقب أداءك وأداء فريقك والمستفيدين لضمان

المحافظة على المعايير والجودة العالية في

جميع الأوقات .

إن نجاح مشروعك يرتبط ارتباطاً مباشراً بالموازنة بين الوقت والجهد اللذين تقضيهما على كل بُعد من هذه الأبعاد من البداية وحتى تسليم النتائج لعميلك .

إدارة المستفيدين

تحديد المستفيدين من مشروعك ليس جزءاً من خطوة البدء بالمشروع فحسب ، بل إنها عملية تستمر طوال المشروع .إذ أن

العديد منهم لا يظهرون إلا في المراحل المتأخرة من المشروع . ولذا عليك أن تنتبه لما يظهر من مستجدين – وعادة عندما لا تتوقعهم أبداً ! وتتغير الأهمية النسبية لكل مستفيد مع تغيّر الوقت ومراحل المشروع . وإذا فشلت في التعرف أو التعاون مع أي مستفيد فإنك بذلك ترتكب مجازفة خطيرة . فقد يفرض ذلك المستفيد وجهات نظر أو تغييرات على خططك في وقت غير مناسب لك تماماً مما يعيق التقدّم في المشروع. وبما أنك مدير المشروع فإن عليك أن تضع قوانين منظّمة منذ البداية.

ربما يكون من المفيد أن تحدد المستفيدين تبعاً لاختلاف مستوى أهميتم بالنسبة لمشروعك . فمن الواضح أن راعي المشروع والعميل يأتيان ضمن فئة الأهمية العالية بينما يمكن ترتيب الاخرين ضمن فئة الأهمية المتوسطة أو المتدنية .

اطلب من راعي مشروعك أن يعلم جميع المستفيدين الداخليين (من داخل الشركة) بما ينطوي عليه مشروعك من أهمية استراتيجية وأولوية . فذلك يسهل مهمتك عندما تتوجه لهم طالباً دعمهم النشط لجهودك . إذ أن العديد من المستفيدين يمتلكون خبرات ومعرفة قيّمة ولا مانع من أن تستخدم هذه الخبرات لصالح مشروعك وأن تطلب اراءهم ومشورتهم عندما تشعر بأنها يمكن أن

تفيد فريقك . ويمكنك كذلك أن تدعو مستفيداً ما إلى فريقك لبعض الوقت إذا ما كان باستطاعته أن يقدّم إسهاماً محدّداً .

يجب عليك أن تعزز دعم المستفيدين لمشروعك والتزامهم به . ولذا يجب أن ينصرف جزء من تكتيكك إلى تشجيع ذلك الدعم بما لديك من أساليب دبلوماسية . وحيث أنك مدير لمشروع فإن عليك أن تتأكد من أنهم :

- ☐ يعرفون مسؤولياتك وسلطتك .
- ☐ يقبلون مسؤوليتك عن العمل اليومي للفريق .
- ☐ يتلقون تشجيعاً لتقديم اقتراحات إيجابية .
- ☐ يستطيعون أن يسهموا بأفكارهم .

تحرك فوراً لمعالجة النقد أو التدخل السافر الذي يفت من عضد الفريق ويحطم معنوياته ويزيد من الصراع بين أعضائه . إذ أن الإدارة الضعيفة للمستفيدين قد تودي إلى الفوضى والارتباك وتثبيط العزائم الذي تم جراء تدخلهم الملحوظ . ولذا اسأل مع أعضاء فريقك الأسئلة التالية :

- ☐ من هم المستفيدون ؟
- ☐ من منهم من داخل الشركة ومن منهم من خارجها ؟
- ☐ ما الذي تحتاج إلى معرفته عن كل مستفيد ؟

☐ من أين وكيف يمكن الحصول على هذه المعلومات ؟

ثم اجمع معلومات عن كل منهم :

☐ ما هي مصلحته بالضبط ؟

☐ لماذا هو مهتم بهذا المشروع ؟

☐ ما الذي يتوقع أن يكسبه ؟

☐ كيف سيؤثر المشروع عليه ؟

☐ هل يستطيع أن يسهم بخبرته أو بمعرفته ؟

☐ هل لديه أهداف خفية وإذا كان الجواب بنعم فما هي هذه الأهداف ؟

☐ ما هي السلطة التي يمتلكها ؟

☐ هل يُحتمل أن يرجع اهتمامه إلى عطاءات تعاقدية ؟

☐ هل هو مع المشروع أو ضده؟

☐ هل سيؤثر المشروع على أعماله ؟

☐ هل يمكنه أن يعيق أو أن يعترض بشكل جدي تقدّم المشروع ؟

سوف تتغير قائمة المستفيدين زيادة أو نقصاناً مع مرور الوقت ولذا ضع قائمة في بداية المشروع مسجلاً فيها اسم المستفيد ومكانه وعنوانه إن أمكن وهاتف الاتصال.

من المهم أن تدرك بأن هذه القائمة ليست قائمة ثابتة بل إنها تتغير بالفعل . ولذا راجع قائمة مستفيديك بشكل منتظم وحدّثها باستمرار . ووزع هذه القائمة على جميع المستفيدين لتريهم بأنك تعرف اهتماماتهم. وكذلك اجتمع بهم بانتظام لتتعرف على ما يطرأ من تغييرات في احتياجاتهم . ولا تنسَ أن تبقيهم على اطلاع بما يحصل من تقدّم.

إدارة مراحل المشروع النشطة

وهذا يعني مشاركتك في :

- ☐ تحديد نتائج المشروع .
- ☐ مراقبة أعمال المشروع .
- ☐ تأمين المصادر اللازمة لإنجاز الأعمال في الوقت المحدّد.
- ☐ الحصول على جميع المواد والأجهزة اللازمة .
- ☐ مراقبة عمل المشروع لإبقائه في مساره الصحيح حسب الجدول.
- ☐ التعامل مع المتغيرات .
- ☐ إدارة المخاطر التي ينطوي عليها المشروع .
- ☐ حل ما يبرز من مشاكل .
- ☐ إظهار اهتمامك بأعضاء فريقك .

□ مراقبة المتعهدين الفرعيين والموردين .

□ تسليم النتائج لعميلك في الوقت المحدّد.

ينظر أعضاء الفريق إليك على أنك قائدهم الذي يوفر لهم بيئة عمل مواتية وودية ويقدّم لهم الدعم والتوجيه . هذا وسوف تصحبك الفصول من (٦-١٤) عبر مراحل دورة حياة المشروع والإجراءات التي تتخذها كمدير للمشروع لتحقيق نتائج إيجابية من مشروعك .

مراقبة الأداء

يجب عليك كمدير للمشروع أن تبدي اهتمامك وحرصك على أداء كل مشترك في عمل المشروع.

فأنت تتحمّل مسؤولية تسليم النتائج المتوقعة من قبل المستفيدين الرئيسيين ولذا ابدأ بنفسك. فقيّم أداءك بانتظام لمساعدتك في تحسين طريقة عملك . وعليه اصرف دقائق قليلة في نهاية كل يوم لتسأل :

□ ما الذي يجب أن أكون قد حققته اليوم ؟

- ماذا حققت اليوم ؟

- ما الذي عملته بشكل جيد ؟

- ما هي الأشياء التي كان يمكن أن أعملها بشكل أفضل ؟
- ماذا يجب أن أعمل لمتابعة العمل ؟

□ ما هي المشاكل أو القضايا التي بقيت عالقة بلا حل ؟

- ما هي القضايا التي بقيت عالقة بلا حل ؟
- ما مدى إلحاحها؟

□ ما هي القرارات التي اتخذتها اليوم ؟

- هل هي قرارات صائبة عند التأمل فيها؟
- هل استشرت الأشخاص المناسبين قبل اتخاذها ؟
- متى يجب عليّ أن أراجع وأقيّم القرارات التي اتخذتها ؟

□ ما هي المشاكل التي واجهت أعضاء الفريق ؟

- هل عالجتها بشكل مقبول ؟
- ما هي القرارات التي ألغيتها ؟
- متى يجب أن أعالج هذه القرارات ؟

□ هل أجريت اتصالات مع أعضاء الفريق اليوم ؟

- هل يعرف الجميع بالتقدّم الحاصل ؟
- هل عمليات التواصل تسير بشكل جيد ؟
- هل أحتاج إلى تعزيز أو تعديل أساليب التواصل ؟

- هل العمل الجماعي داخل الفريق فعّال ؟
- ماذا يمكن أن أعمل لتحسين العمل الجماعي ؟
- هل أحتاج لعمل أي شيء لتحسين الأداء ؟
- هل فاتتني اليوم فرصة تدريب أحد الأعضاء ؟

□ ما هي الإجراءات التي يجب أن أتخذها غداً ؟

حضر قائمة بالأعمال التي ستقوم بها في اليوم التالي قبل مغادرة المكتب ثم راجعها في الصباح التالي قبل أن تنفذها . وتذكّر بأن تضع مواعيد في مفكرتك لإجراء مناقشت فردية مع راعي المشروع ومع كل عضو من أعضاء الفريق . فذلك يساعدك في بناء علاقة العمل التي تحتاج لمراقبتها وتساعد الأداء لصالح المشروع . وربما تشعر بأن هذه النقاشات ليست ضرورية مع الأشخاص الذين تعتقد بأنك تعرفهم جيداً . غير أنه مهما كانت معرفتك جيدة بشخص ما فإنه لا بد لك أن تجري معه هذه الحوارات للتحدث عن :

□ قضايا تتعلق بالأداء .

□ كيفية شعوره نحو قيادتك ونحو عمله .

□ ما يأمل أن يكتسبه من المشروع .

□ أهدافه الشخصية .

يوفر المستفيدون الدافعية والاتجاه والمناخ الملائم للنجاح .
ولذا فإن تجاهلك لهم ربما يوقعك في كارثة محتملة ! وعليه انتبه بشكل خاص لـ :

- ☐ إحاطة المستفيدين الرئيسيين علماً بالتقدّم الحاصل بانتظام .
- ☐ تذكيرهم بما التزموا به من دعم لمشروعك .
- ☐ إشراك المستفيدين المناسبيين في القرارات المهمة .
- ☐ إشراكهم في إعادة التخطيط أو في حل المشاكل .
- ☐ مراقبة أعضاء الفريق المسؤولين عن المستفيدين الآخرين .
- ☐ تشجيع الفريق على المحافظة على تواصل جيد مع المستفيدين .

العمل الجماعي

بما أن معظم المشاريع تشتمل على أكثر من شخص واحد للعمل على إنجازها فإن العمل الجماعي يعد عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح . فالمشروع يبدأ باختيار مجموعة من الأشخاص ربما ينحدرون من خلفيات مختلفة ولهم خبرات ومهارات واحتياجات شخصية متباينة ليوضعوا في فريق عمل متماسك . وما لم يكن لديك فريق منقطع للعمل على المشروع يضم أعضاءً متفرغين بالكامل ، فإن الأعضاء لن يعطوا سوى جزء من وقتهم للعمل على

مشروعك . وعندئذ يتوزع ولاء كل منهم بين مطالب مديره المباشر وأعمال المشروع التي قد تتطلب أسلوب عمل مختلف . وتزداد الأمور تعقيداً إذا كان العضو يعمل في أكثر مشروع في نفس الوقت .

في أول مرة تعقد فيها اجتماعاً لأعضاء فريقك الأساسيين يكون الأعضاء عبارة عن مجموعة متباينة من الأفراد . فربما لم يعملوا مع بعضهم بعضاً من قبل حتى لو كانوا يعرفون بعضهم بعضاً . لقد جاءوا من أقسام مختلفة وسلوكهم في العمل محكوم ببيئة عملهم العادية . وأنت بالنسبة لهم تعتبر شخصاً مجهولاً لديك أسلوبك الخاص الذي يجب أن يعتادوا عليه بسرعة .

يتوقع الأعضاء منك أن تبدأ ببناء المجموعة ضمن فريق موحد . ولذا عليك أن تمتلك اتجاهاً واضحاً لتجعل هذه العملية المعقدة أكثر سهولة . كما يجب أن يعرف كل عضو بأنه جاء إلى الفريق لأنه يمتلك خبرة ومهارات تعتبرها مهمة لنجاح عمل المشروع . وعليه فإن هدفك هو أن توجه قدراتهم وإبداعهم وجهودهم نحو تحقيق النتيجة أو الهدف المشترك .

لقد شرعت في رحلة لإيجاد شيء جديد . إذن فأنت في مكان عمل مثير وتريد أشخاصاً مبدعين ومتحمسين ولديهم

إحساس قوي بالمسؤولية والإلتزام . وعليه فإن الفريق الناجح يتكون من مزيج مختار بعناية من المهارات والأشخاص المناسبين الذين بإمكانهم أن يعملوا معاً دون خلافات ومنازعات.

إن الفريق المتوازن الذي يُشجع على وضع معايير عمله بسرعة يستطيع أن يتعامل مع أعتى التحديات والصعوبات وأن يحقق ما يبدو أحياناً «بالمهام المستحيلة» .

خطوات التحسين

١- حاول أن تدرك أثر الأبعاد الثلاثة على نجاح المشروع .

٢- طوّر مهاراتك لتراقب الأداء .

٣- حدّد جميع المستفيدين في مشروعك وتعرّف إليهم.

٤- حدّد مواعيد لنقاشات فردية مع أعضاء فريقك ومع المستفيدين .

٥- خصص وقتاً لتتأمل في أدائك ولتفحصه .

الفصل الخامس

دراسة حالة

الفصل الخامس

دراسة حالة

سوف نقدّم لك في هذا الفصل دراسة حالة سنظل نشير إليها أثناء مواصلتنا لما تبقى من هذا الكتاب . والغرض من ذلك هو التعرّف إلى بعض المواقف النموذجية التي ستواجهك بالتأكيد أثناء عملك على المشروع ومن ثم تنظر بالطريقة التي ستتصرف بها في شركتك . بالطبع سوف يؤثر الأسلوب السائد في شركتك على عملك حيث أنه ليس هناك أبداً إجابة خاطئة بالمطلق أو صحيحة بالمطلق . كما أن دراسة الحالة تتيح لك الفرصة لتنظر في كيف يمكنك أن تحسن إدارتك للفريق في موقف ينطوي على مشروع.

الخطوة الأولى هي أن تقرأ بعناية الموجز والتفاصيل عن أعضاء فريقك . وأثناء قراءتك للحالات التي سترد في الكتاب سوف تجد العديد من السيناريوهات (السير) التي تطلب منك أن تتخذ قراراً بشأن ما ستفعله إذا ما واجهت موقفاً معيناً . ولذا عليك أن تقرّر أي من الإجراءات الثلاثة البديلة التي ستختارها ولماذا . وعند دراسة هذه السيناريوهات تذكّر بأن تدوّن الافتراضات التي تضعها . وهناك بعض الإجابات المقترحة موضحة في الملحق الأول .

دراسة حالة

لقد تم إعلامك بتعيينك قائداً لمشروع جديد جرت الموافقة عليه من قبل "مجموعة إدارة المشاريع". وتم تعيين مدير كراعٍ للمشروع وأُعلمت أيضاً بأنه يتعين عليك أن تكون مستعداً لإعطاء ٥٠٪ من وقتك للعمل على هذا المشروع وأن تعين بعضاً من مسؤولياتك الحالية لأعضاء آخرين في قسمك. وقد تم إعداد وثيقة الاقتراح الأولية من قبل شخص آخر قبل حوالي ثلاثة شهور. وتقسم هذه الوثيقة المشروع إلى خمس مراحل مستقلة هي:

- ☐ جمع المعلومات.
- ☐ التطوير.
- ☐ اختبار النموذج (النمط) الأولي.
- ☐ الاختبار النهائي.
- ☐ الدعم وخدمات الصيانة.

تستند ميزانية المشروع التي تمت الموافقة عليها على فريق أساسي مكون من ستة أشخاص مع تقديم دعم إضافي للفريق عند الحاجة أثناء العمل على مراحل المشروع المختلفة. ومع ذلك فقد أخبرك راعي مشروعك أنه على الرغم من أن الشركة تولي المشروع

أهمية بالغة إلا أنه لا يمكن توفير سوى خمسة أشخاص حالياً بسبب نصاب العمل . وقد تم الاتفاق على تعيين أعضاء الفريق الأساسيين مع المديرين المباشرين .

المشروع مهم وتعتبر المعطيات المدرجة في الاقتراح الأصلي فعّالة وأساسية بالنسبة للشركة . وقد تم تحديد فترة العمل على المشروع بالتنسيق مع مشروع آخر يجري العمل عليه حالياً في موقع آخر . بمعنى أن فترة العمل على المشروع تعطيك (٥٨) أسبوعاً من الآن لإنجازه . وقد أوضح المديرون بشكل جلي أنه «لا مجال لفشل المشروع» وأنهم لا لا يقبلون أي تأخير في إنجازه.

عضو واحد فقط من أعضاء الفريق معروف لديك حيث عملت معه سابقاً في فريق واحد على مشروع سابق . وهناك عضو آخر تم تعيينه بناءً على طلبك . وبما أنك لا تملك سوى معلومات قليلة عن الأعضاء الآخرين ، فقد اتصلت بمدير شؤون الموظفين طالباً منه تقريراً مختصراً عن خلفياتهم ولا سيما عن عملهم على مشاريع معينة . غير أن الرد الذي تلقيته قدّم لك بعض المعلومات الأساسية فقط .

أعضاء فريقك

خالد :

موظف صاحب خبرة جيدة مضى على عمله في الشركة أكثر من (١٥) سنة . عمل معك في السابق على مشروع آخر وتثمّن معرفته ومهارته في العمل على المشاريع . تشعر بأنك سعيد الحظ لوجوده معك بشكل متفرغ تماماً على الرغم من أنك تعرف بأنه يعتبر شخصية صعبة أحياناً . فهو معروف بأنه متزمت ويحتقر قدرات الآخرين بسبب خبرته الطويلة . وهذا ما يجعله يتحيز قليلاً من بعض وسائل التقنية الحديثة والأفكار التي لم يضعها

فيصل :

موظف لديه خبرة أيضاً على الرغم من أنه يحتاج إلى مهارات محددة للعمل على هذا المشروع . لقد تم تفريغه لهذا المشروع بالكامل غير أنه يبدو أن هذا الأمر فرض على مدير قسمه الذي لم يكن سعيداً بذلك. وعليه فإنك تتوقع أن يؤدي ذلك إلى بعض المشاكل والخلافات بخصوص أولويات العمل حيث سيستمر مديره بمحاولة تكليفه بأعمال أخرى. ويعمل فيصل مع

الشركة منذ تخرجه من الجامعة وعلى الرغم من أنه عمل في أقسام مختلفة خلال العشر سنوات الماضية إلا أن مسؤولياته بقيت تقريباً كما هي . وهو شخصية محبوبة وله مشاركة واسعة في الأنشطة الاجتماعية التي تتم في الشركة .

أحمد :

لقد طلبت أن ينضم أحمد إلى فريقك لأنك تعرف بأن لديه معرفة جيدة واهتماماً بالمشروع. يتمتع أحمد بشخصية أكاديمية هادئة ويتصف باستخدامه الأسلوب التحليلي الذي تعتقد بأنه مهم للعمل القادم . ومثل كثير من الشخصيات الأكاديمية فإنه غالباً ما يظهر بمظهر الشخص غير المنظم. سوف يخصص أحمد ٦٠٪ من وقته للعمل على المشروع . وبما أن لديه موظفين آخرين يشرف عليهما فإن بإمكانه أن يقدّم مزيداً من الدعم للمشروع.

صالح :

صالح شاب متخرّج حديثاً في مجال الأعمال هو تقريباً في نهاية سنته الأولى من العمل مع الشركة . وقد طلب مديره تعيينه في فريق المشروع كفرصة

لاكتساب خبرة في العمل على المشاريع تحت إشرافك، وما يفتقر إليه من خبرة يُستعاض عنه بحماسة ورغبته في التعلّم . وسوف يكون متفرغاً بالكامل للعمل على المشروع.

سمير :

سمير محلل بارع جداً إلتحق بالشركة بعد أن ترك العمل في شركة منافسة قبل سنتين جالباً معه معرفة جيدة بالسوق . وقد أكسبته خبرته في السوق سمعة طيبة في الشركة وتحظى آراءه بأهمية بالغة لدى المديرين . كما أن لديه التزام قوي بعمله ولا يقبل الأداء الضعيف وعدم الكفاية . هذا . وسوف يخصص سمير ٧٠٪ من وقته للعمل على المشروع غير أنه يجب أن يعطي أيضاً وقتاً لعمله المرتبط بمشروع آخر سيطلق منتجاً جديداً .

بعد إجراء بعض المناقشات مع راعي مشروعك قبلت الأشخاص الذين سينضمون إلى فريق مشروعك وراجعت المعلومات التي جمعتها عن كل منهم . بعدئذٍ قررت بأن الخطوة التالية هي أن تجمع أعضاء الفريق معاً ، ولذا قمت بإعداد مذكرة قصيرة طالباً منهم أن يحضروا أول اجتماع بعد خمسة أيام من الآن . وبعد أن

وجهت المذكرة أخذت بتنظيم غرفة الاجتماع وبدأت التفكير في الكيفية التي ستدير بها هذا الاجتماع .

دراسة حالة - السيناريو الأول

لقد حان موعد أول اجتماع لفريقك حيث أنه على وشك أن يبدأ خلال نصف ساعة . أكد جميع الأعضاء على حضورهم ولكنهم لا يملكون أية تفاصيل عن المشروع باستثناء أنهم يعرفون بأنه سيستغرق (١٢) شهراً . وكذلك أكد راعي المشروع بأنه سيحضر أيضاً . إن أفضل استراتيجية تتبعها لإدارة هذا الاجتماع الأولي هي :

١- اشرح الأهداف العامة للمشروع واطلب منهم أن يقدّموا أفكارهم واقتراحاتهم لتحدد كيفية البدء بالمشروع .

٢- اطلب من راعي المشروع أن يقدّم المشروع . وأن يؤكد على مضمونه وأهميته بالنسبة للشركة. ثم قدّم أفكارك حول الخطوات التي ستتبع لتنفيذه .

أو

٣- اشرح التفاصيل الفنية المتعلقة بالمشروع وما تتوقعه الشركة منه . ثم وجه انتباه الأعضاء لمناقشة كيفية تحقيق هذه التوقعات .

الفصل السادس

انطلاقة المشروع

من هو العميل الحقيقي؟

من هم المتسخدمون النهائيون لنتاجات المشروع.

كيف ترضي العميل؟

ما هي احتياجات العميل؟

ما هي القيود المفروضة على المشروع؟

ما هو التوثيق المطلوب؟

من يتحمل مسؤولية المشروع؟

لماذا تستخدم مفكرة المشروع؟

الفصل السادس

انطلاقة المشروع

اطلب عقد اجتماع تمهيدي مع راعي المشروع وأعضاء الفريق لتتأكد من أن لديك فهماً واضحاً للغرض من المشروع وكيفية تطابقه مع الاحتياجات الاستراتيجية للشركة . وغالباً ما تكون بداية المشروع مرتبكة «وغير واضحة» لأنه قد يكون لديك :

□ اتجاه غير واضح .

□ شكوك بشأن ما يطلبه فعلاً كل من له اهتمام بالنتائج .

□ ارتباك لأن الأفراد لا يستطيعون أن يبتعدوا ويلقوا نظرة شاملة على الوضع .

□ أشياء مجهولة بخصوص كيفية الحصول على بعض النتائج .

□ فكرة غير واضحة عن الفوائد التي يمكن تحديدها .

□ معلومات غير واضحة عن المصادر المتوافرة .

□ فكرة غير واضحة عن الفترة التي سيستغرقها المشروع .

وعلى الرغم من أنك وفريقك متحمسون ومهتمون بالبدء بالمشروع إلا أنه من الحكمة أن تراجع المعلومات التي يمكنك أن

تجمعها الآن لتضمن عدم انطلاق المشروع بالاتجاه الخاطئ . وإذا لم تكن لديك مثل هذه المعلومات فعيّن مهام داخل الفريق لجمعها بأقصى سرعة ممكنة . وهنا لا بد لك أن تطرح الأسئلة الأساسية التالية :

من هو العميل الحقيقي ؟

تأكد بأن لديك فكرة واضحة عن :

- □ عميلك .
- □ الطرف الرئيسي الذي ستتصل به حيث يتعين عليك أن تبدأ ببناء علاقة عمل مع هذا الطرف – ممثل العميل.

وإذا كان هناك عدة عملاء حتى ضمن الشركة فإنه سيكون لكل منهم رأيه وفهمه الشخصي لما يريده من مشروعك . وغالباً ما تولّد هذه الآراء عداوة ونزاعات مستمرة .

نقطة إجراء

حدّد واعرف احتياجات وتوقعات كل عميل من العملاء .

يعتبر ممثل العميل الطرف الرئيسي (يستحسن ألا تكون

لجنة) الذي يملك التفويض الضروري لاتخاذ قرارات تؤثر على المشروع . وبالنسبة لبعض المشاريع الاستراتيجية الكبرى فإن شركتك ربما تفضل أن تعيّن **«مجلس إدارة للمشروع»** . فذلك يضمن بأن الأقسام التي ستتأثر بالمشروع وبنتائجه سوف تكون جميعها ممثلة كعميل جماعي . ويُمنح رئيس مجلس إدارة المشروع السلطة لاتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء المجلس عند الضرورة .

من هم المستخدمون النهائيون لنتاجات المشروع؟

يريد العميل الحصول على نتائج المشروغ غير أن **المستخدمين النهائيين** هم مجموعة الأفراد الذين سيستخدمون النتائج بشكل يومي في حقيقة الأمر . ولذا فإنك تحتاج لأن تقيم اتصالات مع المستخدمين النهائيين أو مع ممثل عنهم لتتأكد من فهمك لاحتياجاتهم واهتماماتهم بشأن الكيفية التي ستُستخدم بها النتائج . وقد تقرر أن تضم هذا الممثل إلى أعضاء فريقك . وفي المشاريع الكبرى ، فإنه يتم أحياناً تعيين **«مجموعة مستخدمين»** ضمن الفريق العامل على المشروع .

كيف ترضي العميل؟

حاول أن تدرك بأن توقعات العميل ترتبط بشكل مباشر برضاه . وللأسف فإن هناك درجات للرضى ترتبط بالحد الذي يرى فيه العميل بأنك فهمت توقعاته والأهم من ذلك أن تحقق تلك التوقعات في النتائج التي تتوصل إليها. ولكنك إذا كنت دون مستوى توقعات العميل فإنك ستواجه عميلاً ساخطاً غير راضٍ . وإذا كنت أيضاً دون مستوى الجودة أو معايير الأداء المتوقعة فإنك ستحصل على عميل متذمر ولا سيما إذا :

- ☐ لم تسلم المنتج في الوقت المحدّد طبقاً لجدول التسليم .
- ☐ رفعت تكلفة المشروع .

وهنافإنك تجازف بفقدان احترام العميل إضافة إلى أنك ستواجه مشكلة أخرى تتمثل في تحصيل التكلفة الإضافية من عميل ساخط. بينما يتوقع العملاء منك ومن الفريق العامل على مشروعك أن:

- ☐ تخدمهم بكفاية مهنية .
- ☐ تتصرف معهم بطريقة تعاونية وودية.
- ☐ تتفهم بيئتهم ووضعهم.

☐ تتفهم الصعوبات والقيود المفروضة عليهم .

☐ لا تضيف مشاكل إلى مشاكلهم .

☐ تتجنب المفاجآت غير المتوقعة .

☐ تقدّم نتائج إيجابية لا أعذار تبرر الأداء الضعيف .

ما هي احتياجات العميل؟

إن معرفتك لاحتياجات العميل يسمح لك بتحديد تعريف للمشروع لكي تحقق التوقعات التي يتطلع إليها . وهذه تعتبر مطالب العميل التي تقود عملية التخطيط بمعنى أن ذلك يشكل الأساس الصلب الذي يرتكز عليه مشروعك . وإذا ما فشلت في إعطاء هذه المطالب والتوقعات الوقت والجهد المناسبين فإن ذلك سيؤثر على أعمال المشروع بشكل مستمر في جميع مراحله . ولذا اطرح أسئلة من أجل :

☐ معرفة عميلك .

☐ معرفة بيئة عمله .

☐ استخدام المهارات السياسية – فليس كل العملاء متساوين وبعض الاحتياجات لا يمكن تلبيتها لأسباب سياسية.

- ☐ بيان معرفتك باحتياجاتهم الفنية (التقنية) .
- ☐ ضمان توافق وانسجام احتياجات العميل والمستخدمين .
- ☐ تحليل الإشارات المتضاربة التي تتلقاها من خلال التأثيرات الشخصية على الاحتياجات.
- ☐ كشف أية توقعات خفية أو غير ظاهرة .

إن المعلومات التي تجمعها أنت وفريقك في هذه المرحلة تزودك بالمعطيات اللازمة لتعريف المشروع. ولا تنسَ أن تحذر المصائد المحتملة التالية :

- ☐ تجنب السعي إلى الكمال التقني بتجاوز القدرات الحالية أو الأصول المعروفة لعلم ما – فالبساطة غالباً ما تكون أكثر فاعلية .
- ☐ تأكد بأن العميل يعرف مخاطر الذهاب إلى حلول حافة الهاوية .
- ☐ احذر التحيز فمن السهل بالنسبة لك أن تطرح الاحتياجات التي لا تستطيع أن تجد حلاً سهلاً لها لأنها خارجة عن نطاق خبرتك أو معرفتك .

لا بد أن تشرك العميل معك في وضع قائمة الاحتياجات . وبالطبع قد يكون العمل مع العملاء مثيراً للإحباط . فأحياناً سوف تحتاج إلى استخدام جميع ما لديك من مهارات اتصال لإقامة علاقة

قائمة على الصراحة والوضوح . وهذا ما يفرض واجباً على عميلك ليدخل في الشراكة بعزم جاد للإسهام بصراحة وبوضوح لا أن يحتفظ بأهداف ونوايا خفية .

حاول أن تقنع عميلك بأن يلتزم بالمشروع في جميع مراحله بدئاً من مرحلة الاحتياجات والمطالب مروراً بمرحلة التخطيط والتنفيذ وانتهاء بمرحلة التسليم والتنفيذ الكامل . فذلك يساعد العميل في التركيز على حاجتك لـ :

- ☐ وضع خطة مقبولة للتسليم .
- ☐ تحديد أنشطة للمتابعة – خدمة ، صيانة ، دعم ... إلخ .

ما هي القيود المفروضة على المشروع ؟

تعمل القيود على الحد من جميع أنشطة المشروع طوال دورة حياته . فمن غير المحتمل أن يكون لديك مصادر وتمويل ووقت غير محدودة لإنجاز العمل . فمثلاً ربما تنخفض أهمية الفوائد التي يحققها المشروع إلى حد كبير إذا تأخرت في تقديم النتائج حيث تكون مطالب أو احتياجات السوق قد تغيّرت كثيراً ؟

فإذا كنت تنوي من خلال مشروعك أن تطوراً منتجاً جديداً ، فإن موعد توافره لدى فريق المبيعات يعتبر حاسماً في الحصول

على حصة كبيرة من السوق والتغلب على الشركات المنافسة . فإذا لم يستطع فريق المبيعات أن يرضوا عملاءهم وأخلوا بوعدوهم ، فإنهم يجازفون بخسارة أرصدة مهمة مما يؤثر على مصداقية الشركة وسمعتها . ومن الصعب دائماً أن تقنع عميلاً محبطاً بعدم تكرار مثل هذا الشيء . إن احتياجات العمل تتغير باستمرار . وحتى في حالة المشروع الداخلي الذي سوف لا يؤثر على العملاء الخارجيين فإن التأخر في إنجازه ربما يجعل الآخرين يقولون بأن المشروع كان خسارة للوقت نظراً لبروز مطالب واحتياجات جديدة .

تأكد منذ البداية من تحديد جميع القيود المعروفة ، وهذه تندرج عادة تحت ثلاث فئات هي :

☐ قيود مالية – تكلفة المشروع ، رأس المال ، المواد ، العوائد وتكلفة المصادر .

☐ قيود زمنية – وقت تسليم النتائج ، الموعد الحاسم الذي نحتاج فيه للنتائج .

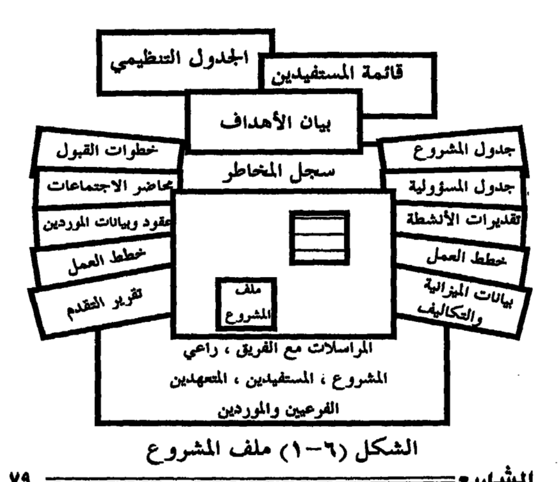
☐ قيود الجودة – المجال ، المواصفات والمعايير التي يجب تحقيقها .

ناقش كل قيد من هذه القيود مع العميل لتجمع المعلومات اللازمة لضمان النجاح .

ما هو التوثيق المطلوب؟

ينتج عن عمل المشروع قدراً كبيراً من المعلومات ومن المهم أن تسجل المعلومات الأساسية . ولذا ابدأ مشروعك بأن تتجنب الوصفة القائلة «سأفعها بطريقتي الخاصة» .

وعليه أكّد على أعضاء الفريق بأن يحتفظوا بسجلات المشروع الأساسية في نماذج أو استمارات معيارية تم تصميمها لتسجيل المعلومات التي تحتاج إليها وذلك لأغراض المراقبة والمتابعة.



الشكل (٦-١) ملف المشروع

وسوف نحدّد على مدى الكتاب وفي الوقت المناسب مثل تلك المتطلبات . فذلك يضمن بأن كل مشارك في المشروع يسجل المعلومات بطريقة متسقة ومنضبطة دون إعادة اختراع نماذج جديدة كل أسبوع. وإضافة إلى ذلك فإنك ستحصل على تسجيل للمعلومات المناسبة (وفي العدد المناسب) لملف المشروع لتدعيم نظام مراقبتك ولمساعدتك في تقييم المشروع عند إنجازه .

توقع استجابة سلبية بخصوص هذا الإجراء من جانب أعضاء الفريق حيث ينظر إلى ذلك كمهمة روتنية ومجرد ملء استمارات . وكذلك أكد على أهمية إحاطة الجميع علماً بما يحدث في المشروع وأنه من المفيد لهم أن يعتادوا على الاحتفاظ بسجلات صحيحة . فليس هناك شخص يستطيع أن يتذكر جميع الخطط والمعلومات ! إن جميع الاستمارات المعيارية المقترحة في الشكل (٦-١) يمكن أن تُصمم باستخدام الحاسب الآلي من نسخ فارغة ثم تُشبك معاً لتسهيل تعبئتها .

هذا ويجب أن تحتوي هذه الاستمارات على بعض المعلومات الأساسية المعروفة مثل :

- ☐ اسم المشروع – استخدم اسماً مختصراً للدلالة عليه .
- ☐ اسم راعي المشروع .

- ☐ اسم مدير المشروع .
- ☐ رقم المشروع .
- ☐ رقم التصنيف الأمني إذا كان ذلك مناسباً .
- ☐ تاريخ إعداده .
- ☐ تاريخ العدد الحالي (النسخة الأخيرة) .

من يتحمل مسؤولية المشروع؟

كمدير للمشروع تتحمل مسؤولية إعداد ملف للمشروع إما ورقي أو آلي بحيث يشمل كل الوثائق والمستندات المتعلقة بالمشروع . ويعتبر هذا الملف هو السجل الدائم للمشروع ولذا يتطلب طريقة منظمة لإدارته والتعامل معه . الأمر الذي يجعل توزيع المعلومات والوصول إليها واسترجاعها عملية سهلة نسبياً. وبالطبع هناك صعوبة محتملة في استخدام الحاسب الآلي لتخزين جميع المعلومات المتصلة بالمشروع . حيث أنه إذا لم تقيّد حرية الوصول إلى معلوماتك فقد يحدث الأفراد تغييرات فيها دون إعلامك مما يسبب لك الفوضى والارتباك . ولذا إذا كان لديك قلق بشأن الصدقية أو الموثوقية فاحتفظ دائماً بنسخة أصلية مطبوعة من ملف المشروع حيث أنك لا تستطيع دائماً أن تصحب الحاسب الآلي معك

إلى اجتماعات خارج الموقع !

نظّم ملف المشروع إلى أقسام تضم مراحل المشروع المختلفة ، فمثلاً تخصص قسماً لكل من:

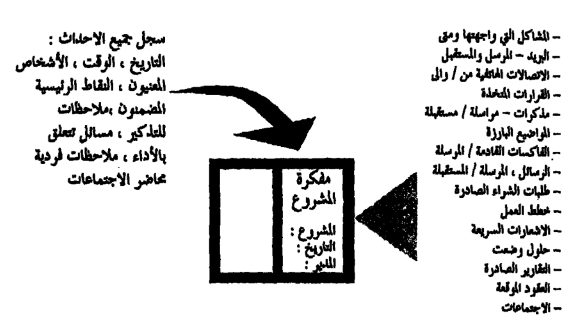
- ☐ المعلومات الخلفية (القبلية) .
- ☐ تعريف المشروع .
- ☐ خطط وجداول المشروع .
- ☐ تنفيذ المشروع .
- ☐ غلق المشروع أو إنهائه .

وإذا لزم الأمر فقسم ملف المشروع إلى أقسام أكثر تفصيلاً . وبما أنك تتحمل مسؤولية تحديث هذا الملف فإنه من المستحسن أن تعوّد نفسك على إجراء هذا التحديث مرة واحدة كل أسبوع . ولا تنس أن تحيط الآخرين علماً بمكان وجود الملف حيث أنه من المثير للإحباط حقاً أن يبحث المرء عن ملف أخفي بعيداً !

لماذا تستخدم مفكرة المشروع؟

إنه لإجراء مفيد أن تفتح مفكرة لمشروعك في بداية العمل على المشروع كما هو موضح في الشكل (٦-٢) . وتحتوي هذه الفكرة على جميع الأحداث والإجراءات المتفق عليها إضافة إلى

أفكار تخطيطية . وتكون المفكرة من الحجم الصغير وورقها مسطر ومثبت بأحكام.



الشكل (٩-٢) مفكرة المشروع

ليست المفكرة وثيقة شخصية بل إنها ملحقة بملف المشروع. وعند استخدامك للمفكرة تأكد من أنك:

- ☐ تستخدم كل صفحة وترقمها بشكل تسلسلي .
- ☐ لا تنزع أية صفحات مطلقاً .
- ☐ تبدأ كل يوم بصفحة جديدة .
- ☐ تكتب بقلم حبر جاف أو سائل ولا تكتب بقلم رصاص ابداً .
- ☐ تكتب على جميع السطور .
- ☐ تشطب الأسطر غير المستخدمة في نهاية كل يوم وتوقع في أسفل الصفحة .
- ☐ لا تسمح لأي شخص بأن يكتب في مفكرتك بمن فيهم راعي المشروع .

تعتبر المفكرة مهمة بشكل خاص عند تسجيل أحداث ووقائع معينة مع طرف ثالث مثل المتعهدين والموردين ، وعندما تحدث منازعات أو خلافات فإن المفكرة تزودك بسجل للأحداث مما يخفف من حرارة النقاش . كما قد تأخذ المعلومات المسجلة في المفكرة صفة قانونية إذا انتهى نزاع ما إلى أيدي المحامين والقضاء .

دارسة حالة - سيناريو رقم (٢)

لقد أوضح راعي مشروعك في الاجتماع التمهيدي الذي عقدته لأعضاء فريقك توقعات الشركة من العمل الذي يتعين عليك وعلى أعضاء فريقك أن تنفذوه . وقد حدّد أعضاء الفريق فيما تبع من نقاش بأن التوقعات من المشروع بالنسبة للعميل المذكور سوف تكون شبيهة جداً بالتوقعات التي طلبها عميل داخلي آخر . وعلى الرغم من انه شُرع بالمشروع بناءً على طلب عميل واحد إلا أن عليك أن :

١- تقرر تجاهل هذه المعلومات نظراً لأنها مبنية على إشاعة ولا تمثل طلباً رسمياً للقيام بالمشروع . ولذا ركز أنظار الفريق على العميل المعروف فقط. أو

٢- تعيّن مهام لأعضاء الفريق ليحدّدوا بشكل غير رسمي إن كان سيتم فعلاً البدء بمشروع منافس. أو

٣- تخبر أعضاء الفريق بأنك سترسل مذكرة لجميع رؤساء الأقسام تعلمهم فيها بهذا المشروع وتسألهم فيها مباشرةعن اهتماماتهم المحتملة في المستقبل . أو

هل هناك خيار آخر يمكن أن تلجأ إليه ؟

خطوات للتحسين

١- ركّز انتباه الفريق على تحديد جميع احتياجات العميل .

٢- تعرّف إلى الأعمال التي يقوم بها عميلك .

٣- اطرح أسئلة سابرة للتأكد من جميع القيود المفروضة على المشروع .

٤- نظم وثائق مشروعك بحيث تشتمل على المعلومات الأساسية .

٥- اشرح لأعضاء الفريق سبب أهمية وجود سجلات صحيحة للمشروع .

٦- افتح مفكرة للمشروع من الآن .

الفصل السابع

تعريف المشروع

ماذا يلزم لتعريف المشروع؟

تقييم المخاطر

ماذا أفعل الآن؟

الحصول على موافقة على تعريف المشروع

الفصل السابع

تعريف المشروع

ربما تتساءل في هذه المرحلة عن الفرق بين انطلاق المشروع وتعريفه. والجواب على ذلك هو أن انطلاق المشروع عبارة عن نشاط لجمع المعلومات ،بينما تعريف المشروع هو عملية تحويل المعلومات إلى شيء يتجاوز الأمنية أو الأمل، لقد قضيت وقتاً وجهداً لا بأس بهما في جمع كل المعلومات ذات الصلة في عملية اطلاق المشروع وذلك لوضع الأسس لمشروعك. وبالتالي فإن عملية تعريف المشروع مدعّمة بالعديد من الوثائق المناسبة للمشروع.

وعليه فإن الفشل في تخصيص وقت كاف لعملية جمع المعلومات اللازمة لوضع الأسس يؤدي إلى ضعف في تعريف المشروع مما يقلّل إلى حد كبير من فرص تحقيق نتائج إيجابية وناجحة.

ما الذي يلزم لتعريف المشروع؟

مرحلة التعريف هي المرحلة التي تبدأ من عندها العديد من المشاريع بداية خاطئة. ويرجع ذلك غالباً إلى وجود تعريف واضح أو

بسبب بقائه غير واضح نظراً للعديد من المعطيات المختلفة من جانب المستفيدين. ولذا تذكّر بأن التعريف الجيد هو التعريف الذي يجب أن يشرك جميع أعضاء الفريق في كل خطوة وذلك للحصول على قبولهم والتزامهم بعمل المشروع .

السؤال الخامس

ما الذي تحتاج إلى تسجيله الآن لتعرّف مشروعك؟

اكتب كل ما تعتبره معلومات أساسية من أجل الحصول على موافقة المستفيدين على تعريف المشروع.

لدى كل منا أفكاره الخاصة بخصوص عناصر التعريف غير أن غرضك هنا يجب أن يكون ضمان أن الجميع يعرفون :

- ☐ ما تهدف إلى تقديمه من خلال المشروع .
- ☐ ما لاتهدف إلى تقديمه .
- ☐ وقت تقديم النتائج .
- ☐ القيود التي حدّدتها .
- ☐ المخاطر المتضمنة .

هل هذه هي الأشياء التي سجلتها كإجابة عن السؤال رقم (٥)؟ إن غرضك هو أن :

١- تستخدم المعلومات التي جمعتها عن احتياجات العميل وتوقعاته.

٢- تحول هذه الاحتياجات إلى متطلبات - ما تعتقد بأنه يلبي الاحتياجات .

٣- تضع تعريفاً للمشروع لتحدد هذه المتطلبات .

٤- تطلب من عميلك أن يوافق على هذا التعريف .

هذا ويمكنك أن تحدد عملية التعريف باستخدام ست وثائق أساسية. وعليه لا تضيع الوقت في التخطيط إلى أن تتم الموافقة على هذه الوثائق من قبل العميل وراعي المشروع . إذ إن عملية الموافقة والتوقيع ضرورية للحفاظ على الالتزام بمشروعك . والآن تفحص كل وثيقة من هذه الوثائق :

الوثيقة الأولى : الجدول التنظيمي للمشروع

ضع جدولاً تبيّن فيه المشاركين في المشروع وسجّل فيه :

☐ الاسم ومسمى الوظيفة :

☐ الموقع .

☐ هاتف الاتصال / رقم الفاكس وعنوان المراسلة .

☐ تاريخ تعيينه في المشروع.

☐ قائمة التوزيع .

أرخ هذه الوثيقة وأصدر نسخاً منها لكل من يحتاج أن يطلع عليها . فهي تعتبر وثيقة تواصل أساسية للتخطيط للمصادر البشرية . كما أنها تضمن أن هناك وضوحاً بشأن الأشخاص الملتزمين بالمشروع .

الوثيقة الثانية : بيان المتطلبات

حاول أن تأخذ المعلومات اللازمة لهذه الوثيقة من الاحتياجات والتوقعات التي حدّدتها أثناء نقاشك مع المستفيدين . ويجب أن يشترك في إعداد هذه الوثيقة جميع أعضاء الفريق لتقرير ما يمكن تقديمه لتلبية الاحتياجات وقد يأخذ ذلك عدة اجتماعات . ويجب أن تحتوي هذه الوثيقة على ما يلي :

☐ الاحتياجات التوقعات التي تم تحديدها إضافة إلى الأطراف التي طلبتها .

☐ الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الاحتياجات عملياً .

☐ الاحتياجات التي لا يمكن تلبيتها وسبب ذلك .

☐ الافتراضات التي وُضعت في هذه المرحلة .

ويجب أن يُنوه في بداية الوثيقة على أنه تم إعدادها بناءً على المعلومات المتوافرة عند وقت الإعداد وأنه قد تتوافر معلومات جديدة في مرحلة لاحقة .

الوثيقة الثالثة : قائمة المستفيدين

كما أوضحنا أثناء نقاشنا في الفصل الرابع فإنه يجب توافر مثل هذه القائمة .

والآن يمكن أن تحددها لأغراض التعريف بحيث تحتوي على :

☐ اسم المستفيد ومسمى وظيفته / منصبه .

☐ بيانات عن مكان عمله والاتصال به (الهاتف /الفاكس عنوان المراسلة). .

☐ ما إن كان المستفيد داخلي أو من خارج الشركة .

☐ درجة أهميته للمشروع (عالية، متوسطة، منخفضة) .

أرّخ هذه الوثيقة لأنها تخضع للتغيير عند فترات المراجعة الدورية . وتأكد أيضاً من توزيعها على جميع المستفيدين .

الوثيقة الرابعة : بيان بأهداف المشروع

يجب استخلاص المعلومات الواردة في هذه الوثيقة من

عملك مع عميلك ، وهي تحتوي على :

- ☐ بيان بالخلفية .
- ☐ الغرض من المشروع – لماذا نفعل هذا الآن ؟
- ☐ الهدف الكلي من المشروع مصاغ بـ (٢٥–٣٠) كلمة .
- ☐ النتائج الرئيسة للمشروع مع التواريخ المتوقعة لتسليمها .
- ☐ الفوائد الرئيسة المكتسبة – ويفضل أن تكون بالأرقام المالية .
- ☐ تكلفة المشروع .
- ☐ المهارات المطلوبة – ولا سيما تلك غير المتوافرة حالياً .
- ☐ أي تقاطع أو تداخل تم تحديده مع مشاريع أخرى

تأكد بأن جميع النتائج والفوائد تتمشى مع اختبار (SMART) حيث إن :

S = Specific محدّدة بوضوح مع معايير للإنجاز (محددة)

M = Measurable هناك قياسات معروفة متوافرة لتحديد التسليم . (قابلة للقياس)

A = Achievable - ضمن البيئة الحالية والمهارات المتوافرة (قابلة للإنجاز)

لا تحاول أن تحقق المستحيل بوجود العديد من الأشياء المجهولة . (واقعية) R = Realistic

محدّدة بتاريخ تسليم مبني على الحاجة الحقيقية . (محدّدة زمنياً) T = Timebound

لا بأس أيضاً أن تحدّد أي جوانب مهمة في استراتيجيتك المقترحة لأداء المشروع مثل :

- ☐ تفحص عدة خيارات .
- ☐ استخدام متعهدين فرعيين لتنفيذ جزء من العمل (حيث تكون المهارات غير المتوفرة) .
- ☐ استخدام مستشارين للدعم ولتقديم النصح .
- ☐ إعادة استخدام ما هو معروف من الأساليب والعمليات أو التقنية .

وإذا كنت تفضل فإنه يمكنك أن تدخل هذه المعلومات في وثيقة «بيان مجال العمل» .

الوثيقة الخامسة : بيان بمجال العمل

هذا هو المكان الملائم لتسجيل معلومات أخرى منقولة من التقارير الماضية والمشاريع ذات الصلة . كما تتضمن هذه الوثيقة

أيضاً :

☐ حدود المشروع المعروفة – الأشياء التي سوف لا تفعلها .

☐ المعايير والمواصفات التي يمكن تطبيقها .

– مواصفات المنتج الداخلي .

– مواصفات المنتج الخارجي .

– المعايير الالزامية التي تفرضها القوانين والتشريعات .

– مواصفات العملية .

– مواصفات العميل .

– إجراءات التشغيل المعيارية (أو المقننة) .

– إجراءات الشراء .

– معايير الجودة .

– اختبار المواصفات والإجراءات .

☐ شروط المتعهد الفرعي المفروضة على طرف ثالث .

☐ أية استثناءات لهذه المعايير .

☐ مكان الاحتفاظ بالمعايير والمواصفات للرجوع إليها عند الحاجة.

☐ كيفية قياس النجاح .

☐ الافتراضات الموضوعة .

تعتبر وثيقة بيان مجال العمل مكاناً ملائماً لإيجاد أية معلومات أخرى ذات صلة تدعم تعريفك للمشروع .

الوثيقة السادسة : تقييم المخاطر

جميع المشاريع تنطوي على مخاطر . وإدارة المخاطر هي عملية تحديدها واحتوائها لتضمن نجاح مشروعك .

ما هو الخطر ؟

تعريف الخطر

الخطر هو أي حدث يمنع المشروع من تحقيق توقعات المستفيدين . والخطر الذي يحدث فعلاً يصبح مشكلة يجب أن تحظى باهتمام فوري للمحافظة على سير المشروع طبقاً للجدول المحدد .

قد يعمل تقييم المخاطر في هذه المرحلة من المشروع على إيقاف المشروع إذا تبيّن أن هناك مستوى عالياً من الخطر مقارنة مع مشاريع أخرى محتملة . وبالتالي ليس من المجدي الاستمرار

فيه . وهناك دائماً ثلاثة أنواع أساسية من المخاطر :

١-**مخاطر العمل** - مدى قابلية المشروع للنمو والتطور .

٢- **مخاطر المشروع** - وهي المرتبطة بالجوانب الفنية للعمل لتحقيق النتائج المطلوبة .

٣- **مخاطر العملية** - وهي المرتبطة بالخطوات والإجراءات والأدوات والتقنيات المستخدمة لمراقبة المشروع .

وكمدير للمشروع فإن واجبك أن تعمل مع فريقك من أجل:

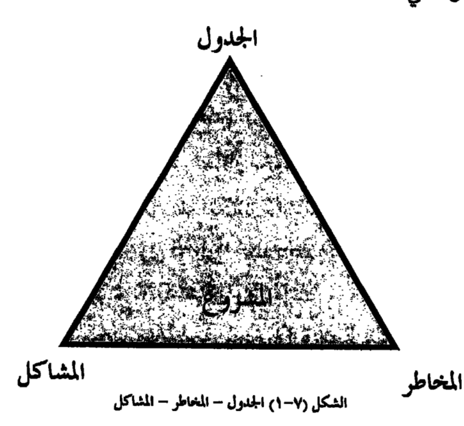
- ☐ تحديد وتقييم المخاطر المحتملة .
- ☐ الحصول على موافقة على خطط عمل لاحتواء المخاطر .
- ☐ اتخاذ القرارات ومراقبة النتائج .
- ☐ الحل الفوري لأية مشاكل تنتج من المخاطر التي تحدث .

تقييم المخاطر

لماذا يعتبر تقييم المخاطر عملية ضرورية؟

سوف تبدأ أنت وأعضاء فريقك قريباً بالتخطيط للمشروع ووضع جدول تتفق عليه مع عميلك . وأثناء سير العمل سوف تظهر العديد من المشاكل التي من المحتمل أن تعرّض جدولك للخطر .

فإذا حدث تأخر في الجدول فهناك دائماً سبب لذلك . وتصبح المخاطر التي تحدث هي المشاكل التي يتعين عليك أن تحلها فوراً لتضمن عدم حدوث تأخر في جدول أعمال المشروع . وهذا موضح في الشكل (٧-١) . فهناك دائماً احتمال لحدوث مخاطر غير منظورة تقود إلى مشاكل غير متوقعة . ومع ذلك فإنه يمكنك أن تتخذ الإجراءات الضرورية للالتزام بمواعيد الجدول بشرط أن تتحرك فوراً لمعالجة هذه المشاكل . ولذا حدّد المؤشرات أو المنبّهات التي تشير إلى حدوث خطر وأبق أعضاء فريقك متأهبين دائماً لاحتمال خطر فعلي.



الشكل (٧-١) الجدول – المخاطر – المشاكل

متى يكون تقييم المخاطر ضرورياً ؟

إدارة المخاطر عملية مستمرة تتم طوال دورة حياة المشروع. ولذا يجب عليك أن تبقي تركيز أعضاء الفريق منصباً عليها :

- ☐ ابدأ بها الآن في مرحلة تعريف المشروع .
- ☐ إنها ضرورية لعملية ترسيخ التعريف .
- ☐ ألّف قائمة كاملة «كمفكرة لمخاطر المشروع» .
- ☐ راجع هذه القائمة في فترات منتظمة كلما جرى تقدّم في أعمال المشروع .

راجع مفكرة مخاطر المشروع في الاجتماعات الخاصة لتقدّم المشروع وذلك كل شهر عادة. وركّز هذه المراجعة على :

- ☐ أي تغيّر في الأثر المحتمل لمخاطر محدّدة .
- ☐ أية مخاطر انتقلت من فئة المخاطر ذات المستوى الأدنى إلى فئة المخاطر ذات المستوى الأعلى – حيث يتم فيما بعد إخضاعها للفحص الدقيق .
- ☐ إضافة أية مخاطر جديدة تم تحديدها إلى القائمة وتقييمها لجهة أثرها أو احتمال حدوثها .

يجب عدم إزالة أي خطر تم إدراجه في القائمة مطلقاً حتى ولو انقضت الفترة الزمنية التي يمكن أن يحدث فيها . فقائمةالمخاطر التي وضعتها مصدر قيّم للمعلومات للمشاريع المستقبلية وهي أيضاً مصدرمفيد لوضع قوائم تفقدية .

تقييم المخاطر

تنطوي جميع المشاريع على مخاطر في البداية بسبب العديد من العوامل المجهولة التي ستتخلص من بعضها أثناء عملية التخطيط. وقد يرجع الخطر إلى عوامل خارجية أو داخلية. ويُلاحظ في الواقع العملي بأن المخاطر تختفي وتحل محلها مخاطر جديدة أخرى أثناء التقدّم في المشروع . ويتطلب تقييم المخاطر أن تجيب عن بعض الأسئلة الرئيسة مثل :

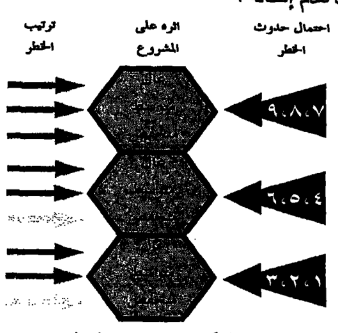
- ☐ ما هو الخطر بالضبط ؟
- ☐ ما مدى خطورته كتهديد للمشروع ؟
- ☐ ما يمكن أن نعمل للتقليل من أثره على نجاح المشروع ؟

ادع جميع أعضاء فريقك لجلسة استدرار أفكار من أجل تحديد أكبرعدد ممكن من المخاطر المحتملة بحيث يتم التفكير في أي شيء يمكن أن يسير خطأ أو أن يعيق تقدّم المشروع. وبعد الانتهاء

من تحديد جميع المخاطر راجع القائمة متأكداً من عدم تكرار أي منها ثم سجّلها في مفكرة مخاطر المشروع معطياً كلاً منها رقماً واسماً وتاريخ تحديده . ثم حاول أن تضع سمتين لكل خطر :

- ☐ ما هو احتمال حدوثه بناءً على المعلومات المتوافرة حالياً؟
- ☐ ما هو أثره المحتمل على المشروع إذا ما حدث فعلاً ؟

لا يكون هذا التقييم إلا ذاتياً حيث يستند إلى الخبرة السابقة الموجودة لديك ولدى أعضاء فريقك غير أنه يجب عليك أن تحاول التوصل إلى اتفاق بخصوص كل خطر يتم تحديده . وتذكّر بأن أي شيء يمكن أن يسير خطأً أو أن يهدد المشروع هو خطر محتمل يجب عدم إغفاله .



الشكل (٧-٢) ترتيب المخاطر

ترتيب المخاطر حسب الأهمية

عندما تضع قائمة المخاطر ، استخدم خبرة أعضاء الفريق لتقرير ما يلي بشأن كل خطر :

☐ احتمال حدوثه باستخدام مقياس مدرج من (١-٩) حيث أن :

١ = احتمال منخفض ـــــ على الأرجح ألا يحدث .

٢ = احتمال عالٍ ـــــ احتمال حدوثه عالٍ .

☐ أثره على المشروع إذا حدث بالفعل

- عال- أثر مهم على الجدول وتكاليف المشروع .

- متوسط- أثر أقل خطورة على الجدول وينطوي على بعض الأثر على التكاليف .

- منخفض - بعض الأثر على الجدول وأثر قليل على التكاليف .

تذكّر بأن هذا القرار يجب أن يكون قراراً جماعياً يفيد من جميع المعلومات المتوافرة في حينها . وحالما يتم تقييم مجموعة من المخاطر لجهة تأثيرها واحتمال حدوثها فإنه يمكنك أن ترتبها باستخدام الشكل (٧-٢) . ثم تسجّل الترتيب في مفكرة مشروع الخاصة بالمخاطر .

وهكذا استمر في ترتيب المخاطر ومراجعة هذا الترتيب طوال مراحل المشروع . وفيما يلي تعريف لرتب عالٍ ، متوسط ، منخفض :

عالٍ : هنا يكون للخطر تأثير كبير على جدول المشروع وتكاليفه . وبالتالي هناك تأثير خطير على المشاريع الأخرى ذات الصلة . ومن المحتمل أن يؤثر ذلك على إحدى معالم (محطات) المشروع . ولذا يجب مراقبته بدقة وانتظام . وعليه راجع خطط العمل .

متوسط : يكون للخطر تأثير مهم على المشروع مع احتمال أن يكون هناك تأثير على مشاريع أخرى . غير أنه من غير المتوقع أن يؤثر على معالم المشروع . ولذا راجع هذا الخطر في كل اجتماع خاص بالمشروع وقيّم ترتيبه وتفقده بانتظام .

منخفض : هنا لا يُتوقع أن يكون للخطر تأثير خطيرعلى المشروع. ومع ذلك راجعه وتفقده بانتظام لرصد ترتيبه .

ماذا أفعل الآن ؟

إن أية مخاطر جرى تصنيفها على أنها غير مقبولة يجب تحليلها بدقة على نحو أكثر تفصيلاً. وإذا كانت ستسبب فشلاً للمشروع فقرر حينئذٍ ما إن كان من الضروري أن تجري بعض التغيير على تعريف المشروع للتقليل من مستوى الخطر . وإذا كان بوسعك أن تعمل شيئاً ما فوراً للتقليل من مستوى الخطر فإن عليك أن تضع وتنفذ خطة عمل الآن . فليس هناك من مشروع يستمر فعلاً بوجود مثل هذه المخاطر . ولكي تضع خطط عمل سجّل :

- ☐ وصفاً مختصراً للخطر .
- ☐ متى يُتوقع حدوثه .
- ☐ احتمالية حدوثه .
- ☐ النتائج المتوقعة منه .
- ☐ الإجراءات التي تقترح أن تتخذها إذا ما حدث .
- ☐ من سيتخذ الإجراءات .

إذا قررت أن تغيّر الخطر في أي وقت فسجل التغيير وحدّث مفكرة مخاطر المشروع وأرسل نسخة منها للمستفيدين .

عندما يتم تحديدالمخاطر التي ينطوي عليها المشروع

ووضع خطط عمل لمعالجتها ، فإنه يتعين مراقبة هذه الخطط للتأكد من أنه يتم اتخاذ إجراءات فورية عندما يقتضي الأمر . وسوف نتعرض لهذا الإجراء في سياق مراقبة المشروع الذي سيرد في الفصل العاشر .

دراسة حالة - سيناريو رقم (٣)

لقد دعوت أعضاء الفريق لجلسة استدرار أفكار لتقييم المخاطر. وأثناء سير الجلسة أصبح «سمير» على ما يبدو أكثر سلبية إزاء المشروع قائلاً بأن المخاطر عالية جداً مما يتعين إلغاؤه الآن. وقد كان لذلك أثر سلبي على بقية أعضاء الفريق. وهنا يتعين عليك أن:

☐ تتجاهل الآراء السلبية وتشجع أعضاء الفريق على الاستمرار، ثم تحدث مع «سمير» بعد الاجتماع.

أو

☐ توجه انتباه الفريق إلى التحديات القادمة مذكراً إياهم بأن جميع المشاريع تنطوي على مخاطر ومن مسؤولية كل فرد أن يحدد المخاطر وأن يركز انتباهه على تجنبها بقدر الإمكان.

أو

☐ تُنهِ الاجتماع وتستمر في عملية تقييم المخاطر بدون مشاركة أعضاء الفريق متخذاً قراراً بخصوص ما إن كان سيتم الإبقاء على العضو السلبي داخل الفريق أو سيتم إقصاؤه .

قائمة تفقد لتعريف المشروع

اطرح الأسئلة التالية :

☐ هل الخطة التنظيمية للمشروع واضحة تماماً ؟

☐ هل تم تحديد العميل ؟

☐ هل الأدوار والمسؤوليات على جميع المستويات معروفة ومقبولة من جانب المعنيين ؟

☐ هل صدرت البيانات الخاصة بالمسؤولية والتفويض لأداء المشروع ؟

☐ هل السياق والأولوية الجماعية والاستراتيجية للمشروع مفهومة ؟

☐ هل تم إعداد وإصدار الجدول التنظيمي للمشروع ؟

☐ هل تم إعداد وإصدار قائمة المستفيدين الخاصة

بالمشروع ؟

☐ هل تمت الموافقة على بيان الاحتياجات / الأهداف / الفرص الخاصة بالمشروع ؟

☐ هل تم جمع كل المعلومات الخلفية ذات الصلة ؟

☐ هل هناك بيان بالهدف الكلي من المشروع تمت الموافقة عليه ؟

☐ هل هناك تاريخ نهائي لإنجاز المشروع ؟

☐ هل نتائج المشروع محددة بوضوح ؟

☐ هل تم وضع الفوائد التي ستجنى من المشروع؟

☐ هل تم الاتفاق على الطرق والاستراتيجية التي سينفذ بها المشروع ؟

☐ هل يرتبط المشروع بمشاريع أخرى ؟

☐ هل تم حتى الآن تحديد مخاطر المشروع وبيان تأثيرها النسبي المحتمل؟

☐ هل تم إعداد مفكرة مخاطر المشروع ؟

☐ هل تم حتى الآن توثيق جميع الافتراضات الموضوعة بوضوح ؟

☐ هل إجراءات التواصل الموجودة مقبولة بالنسبة للمشروع ؟

الحصول على موافقة على تعريف المشروع

الخطوة الأخيرة في عملية التعريف هي ان تقدّم تعريفك المكتوب لراعي المشروع ولعميلك للموافقة عليها كي تسير قدماً نحو مرحلة التخطيط .

نقطة إجراء

اطلب من راعي المشروع والعميل أن يوقعا على جميع الوثائق عند الموافقة عليها مشيران بذلك إلى قبولهما بتعريف المشروع الذي قدّمته .

- ☐ تأكد بأنك قمت بجميع الأشياء الضرورية لتعرّف المشروع بشكل تام واضح – استخدم قائمة التفقد السابقة .
- ☐ اعقد اجتماعاً لشرح أية قرارات كنت قد اتخذتها بعد الاجتماع التمهيدي الأول .
- ☐ بيّن كيف ستحتفظ بجميع وثائق المشروع سليمة على أن تظهر كلها أنظمة التصنيف الأمني المناسبة .
- ☐ اشرح كيف تنوي أن تسجل المعلومات المتصلة بالمشروع وكيف ستتواصل مع المستفيدين – ضع القوانين المنظمة لذلك.

خطوات للتحسين

١- اعتبر الوقت المصروف على تعريف المشروع كاستثمار لتوفير الوقت فيما بعد .

٢- وثّق تعريفك للمشروع بوضوح تام .

٣- أشرك أعضاء فريقك وأي خبراء مناسبين في عملية التعريف .

٤- نفذ عملية تقييم المخاطر .

٥- رتب وسجل مخاطر المشروع للمراجعة المستقبلية .

٦- احصل على التوقيع بالموافقة على التعريف من جانب راعي المشروع والعميل .

الفصل الثامن

التخطيط للمشروع

من تلزم مشاركته في عملية التخطيط؟
من أين يبدأ التخطيط؟
المراحل الرئيسية
التركيب التحليلي لعمل المشروع
تعيين المسؤوليات
التقدير
تحديد المسار الحاسم لمشروعك
حلّل متطلبات مصادرك
تفعيل جدولك
راجع مفكرة المخاطر الخاصة بالمشروع
راجع ميزانية مشروعك
تجميد الخطة الأساسية
السعي للحصول على موافقة للانطلاق بالمشروع

الفصل الثامن

التخطيط لمشروعك

المشاريع الناجحة لا تحدث هكذا جزافاً بل لا بد من التخطيط لها . ويعرّف التخطيط بأنه عملية إيجاد نظام من الفوضى الظاهرة، وهي عملية تواجه التغيير باستمرار وتجعلها البيئة التي تعمل فيها أكثر تعقيداً . وعليه فالتخطيط عملية تطرح أسئلة مثل :

ما هي الأعمال التي يجب تنفيذها ؟

متى يجب تنفيذ هذه الأعمال ؟

من سيفذ هذه الأعمال ؟

ما هي المعدات والأدوات اللازمة للتنفيذ؟

ما الذي سوف لا نعمله ؟

إن غرضك هنا يتمثل في تحويل محتويات وثائق تعريف المشروع إلى خطط عمل مجدولة زمنياً يفهمها الجميع. وهذا يمكنك من تحقيق النتائج في الوقت المحدّد طبقاً للتكلفة المرصودة والمستوى المطلوب للجودة . وعليه يتم التخطيط للمشروع من أجل :

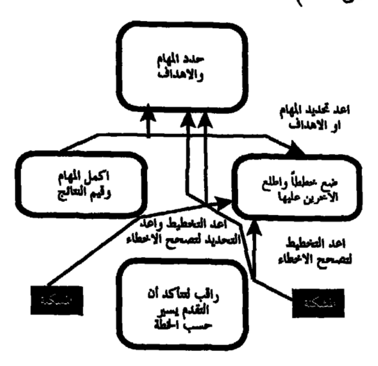
- ☐ تحديد كل الأشياء التي تحتاج إلى عملها .
- ☐ تقليل المخاطر والشكوك إلى أقل حد ممكن .

☐ وضع معايير للأداء .

☐ توفير أساس منظم لتنفيذ العمل .

☐ وضع إجراءات لمراقبة العمل بفاعلية .

بالطبع من النادر في هذه المرحلة أن تكون لديك ثقة كافية للتخطيط لكل تفاصيل مشروعك . فاذا لم تكن نتائج العمل السابق قد حققت النتائج المتوقعة فيجب عليك أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار كي تخطط لتفاصيل العمل اللاحق وبهذا يتضح أن التخطيط عملية ديناميـة (نشطة) ومستمرة تساعدك في أن تبقى نشطاً طوال مراحل المشروع . وعليه فالتخطيط لا ينتهي إلا عندما تغلق ملف المشروع (انظر الشكل ٨-١)



الشكل (٨-١) الدورة الديناميـة التخطيط؟

من تلزم مشاركته في عملية التخطيط؟

يتعين أن تشارك مع أعضاء فريقك الأساسي في عملية التخطيط . فالتخطيط في الأساس نشاط مشترك يسهم في بناء الفريق ويخلق التزاماً من جانب الأعضاء بهذه الخطط – وهذا الالتزام يعتبر أساسياً في إحراز النجاح . وقبل أن تبدأ الجلسة الأولى للتخطيط راجع مهارات وخبرات أعضاء الفريق. وإذا كان من المناسب ادع خبراء من أقسام أخرى للانضمام إلى هذه الجلسات مؤكداً بأن ذلك لا يعني إلزامهم بأعمال المشروع فيما بعد وأنك تثمن معطياتهم لتحسين جهودك. وكذلك حاول أن تقنع راعي المشروع بالحضور وافتتاح جلسة التخطيط وتوضيح الظروف الاستراتيجية للمشروع وأهميته وأولويته.

لا تحاول أن تضع خطة لوحدك ثم تطلب من الآخرين الموافقة عليها . فهذه ستكون عملية طويلة ولا تخلق إحساساً بالمسؤولية لدى أعضاء فريقك، لأنها في الحقيقة «خطتك» لا «خطتنا».

دراسة حالة - سيناريو رقم (٤)

لقد جمعت أعضاء الفريق معاً لجلسة التخطيط الأولى حيث أعلمتهم في الأسبوع الماضي بموعد الاجتماع وطلبت من كل منهم أن يفكر في المشروع وما قد يتطلبه من عمل حسب اعتقادهم. وعندما افتتحت الاجتماع لاحظت بأن «خالد» أعد مسودة خطة تحتوي على جميع المراحل الرئيسة للمشروع حسب تصوره مضيفاً إليها الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق تاريخ الإنجاز المطلوب. وبالطبع شعرت بالدهشة إزاء ذلك غير أنه يجب عليك أن تقرر بأن:

☐ تشكر «خالد» على جهوده وتطلب من أعضاء الفريق بأن يراجعوا مسودة الخطة للتوصل إلى اتفاق بشأن صحتها. ثم تدون ملاحظة كي تتحدث مع «خالد» فيما بعد عن العمل الجماعي. أو

☐ تشكر «خالد» ولكنك تنحي خطته جانباً بطريقة لائقة وتطلب من كل عضو في الفريق بأن يضع خطته الخاصة بدوره في العمل لمناقشتها في اجتماع آخر للفريق ينعقد في اليوم التالي. أو

☐ تقبل الخطة وتطلب من كل عضو في الفريق بأن يستخدمها لوضع دوره المفصل في الخطة حسب المواعيد الزمنية الثابتة في مسودة الخطة .

من أين يبدأ التخطيط للمشروع؟

يخضع هذا الأمر للنقاش والجدل. فهل يجب أن تحدّد تاريخ الإنجاز وتبدأ بالعمل بطريقة عكسية؟ وقبل أن نواصل أكثر ، فإننا نحتاج إلى تعريف بعض المصطلحات التي نستخدمها هنا:

مزيد من التعريفات

المهمة – جزء صغير (نسبياً) من العمل ينفذه شخص واحد.

النشاط – رزمة من عمل المشروع تتألف من عدة مهام ، وكل مهمة يمكن أن تُنفذ من قبل شخص مختلف.

انشطة متزامنة – وهي انشطة (أو مهام) صُمِّمت لتنفذ في وقت واحد .

انشطة متسلسلة – وهي أنشطة (أو مهام)

صُمِّمت لتنفذ واحدة تلو الأخرى بحيث أن كل نشاط لاحق يعتمد كلياً على النشاط السابق.

الزمن - الوقت الحقيقي مقاساً بساعات العمل أو الهام أو الأسابيع الذي تستغرقه المهمة أو النشاط ليتم إنجازها

إن التخطيط الناجح عملية تشمل في تحديد تفاصيل كافية لزيادة الأنشطة المتزامنة إلى أقصى حد ممكن والحصول على أقل وقت لإنجاز المشروع .

هذا ويبدأ التخطيط للمشروع بتحديد المراحل الأساسية لمشروعك .

المراحل الرئيسية

تحديد المراحل الرئيسية

تحتاج هنا لتستخدم المعرفة والخبرة الجماعية لأعضاء فريقك والمدعوين الآخرين لجلسة التخطيط لتحديد العمل كقائمة من الأنشطة (أو المهام) إلتي يجب تنفيذها .

ويمكن إعداد مثل هذه القائمة من خلال جلسة لاستدرار الأفكار . حيث تسجل جميع الأفكار التي يطرحها المشاركون على

ورق كبير وتحرص على اتباع القانونين الأساسيين التاليين :

□ الكمية قبل النوعية – حتى لو بدا أن نفس المهام تتكرر أكثر من مرة .

□ علّق الحكم على الأفكار ولا تسمح بأي تعليقات عليها .

وبالطبع لا تكون الأفكار مرتبة تحسب أي أولوية في هذه المرحلة وربما تبدو كخليط غير مرتب لا معنى له . وعندما يشعر جميع الأعضاء بأنهم نفذوا من الأفكار فإنه يمكنك أن توقف عملية استدرار الأفكار . أن تنقح القائمة بطرح الأفكار المتكررة وتبدأ بتجميع تلك المهام التي يتضح بأنها ذات صلة ببعضها بعضاً . اختصر قائمة المهام إلى عدد معقول من الأنشطة ويفضل أن يتراوح ذلك ما بين (٣٠-١٠٠) نشاط استناداً إلى حجم المشروع . وهذه تعتبر **المراحل الرئيسية** لمشروعك التي يتطور عنها كل شيء . وبالنسبة للمهام المنسية فإنها تفقد أهميتها في هذا الوقت حيث تكون مخفية في المراحل الرئيسية ويمكنك أن تعود إليها فيما بعد . إن هذه الطريقة تساعدك بصفة عامة في تحديد معظم الأنشطة المتزامنة المحتملة الآن وتزودك بقائمة أنشطة من السهل نسبياً معالجتها . وفي الواقع العملي فإن قائمتك العنقودية للأنشطة سوف تكون صحيحة بنسبة ٩٠٪ على الأقل إن لم تكن أفضل من ذلك .

ولذا خصص وقتاً كافياً لهذه العملية فوقتك هذا استثمار لتوفير وقت فيما بعد .

استخدام المراحل الرئيسية

عندما يتم التعرّف إلى المراحل الرئيسية والاتفاق عليها حاول أن تنظمها طبقاً لتسلسل منطقي لزيادة حدوثها بشكل متزامن إلى أقصى حد ممكن . وهنا حاول أن تحذر بعض المصائد :

- ☐ تجنب النظر في الوقت أو التواريخ الحقيقية لكل مرحلة .
- ☐ تجنب تعيين أشخاص أو أعمال للمراحل الرئيسية .

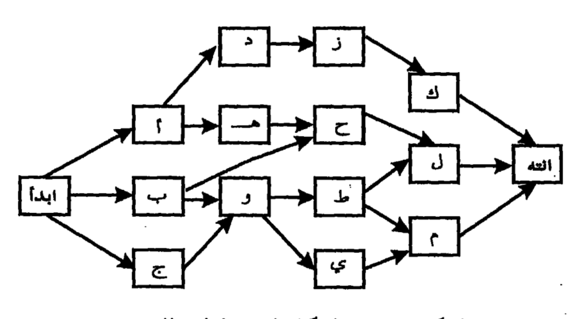
فكلا هذين الأمرين سيؤدي بك إلى ارتكاب أخطاء في منطق عمل المشروع .

وتتمثل الخطوة التالية في وضع **الشكل البياني المنطقي للمشروع** . وهذا يتم من خلال استخدام أسلوب يُعرف بـ «تحميل المهام» . حيث تكتب كل مرحلة رئيسية على بطاقة صغيرة مستقلة ثم تستخدم هذه البطاقات كأجزاء تُجمع معاً لبناء الصورة الكلية للمشروع . ولذا رتبها وفق ترتيب منطقي إما على الطاولة أو على لوح أبيض أو ربما على جدار مكتبك . وهذا يتحقق بأن تأخذ كل مرحلة رئيسية بالتناوب وتطرح الأسئلة التالية :

ماذا يجب أن يُنجز قبل أن أبدأ بهذا العمل ؟

ابدأ بالمراحل الرئيسية الأولى التي تبدأ ببطاقة كتب عليها كلمة «ابدأ» . ثم استمر بالعمل من الشمال إلى اليمين إلى أن يتم استخدام جميع البطاقات . ولا تنس أن تصل البطاقات بأسهم لتبيّن الانسياب المنطقي للمشروع من البداية إلى النهاية .

إن الميزة لهذا الأسلوب هو أن الجميع يمكن إشراكهم في العمل والنقاش . حيث أن التأثير البصري للشكل البياني يجعل كل عضو في الفريق يطرح أسئلة ويناقش صحة المنطق أثناء إعداده.



الشكل (٨–٢) الشكل البياني المنطقي للمشروع

لاحظ كذلك بأن الشكل البياني المنطقي مستمر ، بمعنى أن لكل مرحلة رئيسية سهماً واحداً على الأقل يدخل إلى المرحلة ويخرج منها . ولضمان وحدة المنطق فإنه يجب فصل المحافظة على هذه القاعدة وإلا فإن الخطة ستحتوي على أخطاء . وبالطبع ليس من الغريب أن تجد أكثرهم يصور التابعية الداخلة أو الخارجة من بعض المراحل الرئيسية .

لاحظ أيضاً أن هناك خاصية أساسية في الشكل البياني وهي أنه لا يمكن البدء منطقيّاً بنشاط جديد إلى أن يتم الإنتهاء من جميع الأنشطة السابقة له مباشرة . وإذا وجدت عند مراجعة المنطق بأن مرحلة رئيسية لاحقة يمكن أن تبدأ قبل نهاية مرحلة رئيسية سابقة فإنه يجب فصل تلك المرحلة اللاحقة لبيان ذلك التابع الأكبر .

احتفظ بسجل لجميع التوابع التي تم عليها . فقد تدخل هذه المعلومات في بدنامج إدارة المشروع فيما بعد لإعداد الجدول . وعند تسجيل التوابع سجّل فقط كل مرحلة رئيسية تسبق مباشرة أية مرحلة رئيسية معينة .

قائمة تفقد للتوصل الشكل البياني المنطقي للمشروع

- ☐ يسير الوقت من الشمال إلى اليمين .
- ☐ ليس هناك مواعيد زمنية على الشكل البياني .
- ☐ ضع بطاقة البداية القابلة للصق في أقصى يسار الصحيفة أو الورقة .
- ☐ ضع بطاقة النهاية القابلة للصق في أقصى يمين الصحيفة أو الورقة .
- ☐ أعد بطاقة مستقلة لاصقة لكل مرحلة رئيسية .
- ☐ ابدأ وصف كل مرحلة رئيسية بفعل (بصيغة الحاضر).
- ☐ لا تحاول أن تضيف الزمن للمرحلة الرئيسية الآن .
- ☐ استخدم بطاقات لاصقة ذات ألوان مختلفة للدلالة على أنشطة وظيفية مختلفة إن أمكن .
- ☐ ضع البطاقات اللاصقة على الصحيفة (اللوحة) حسب ترتيب التوابع – وناقش كلاً منها .

☐ عندما يتم استخدام جميع البطاقات صادق على التوابع - حاول أن تعمل بشكل عكسي .

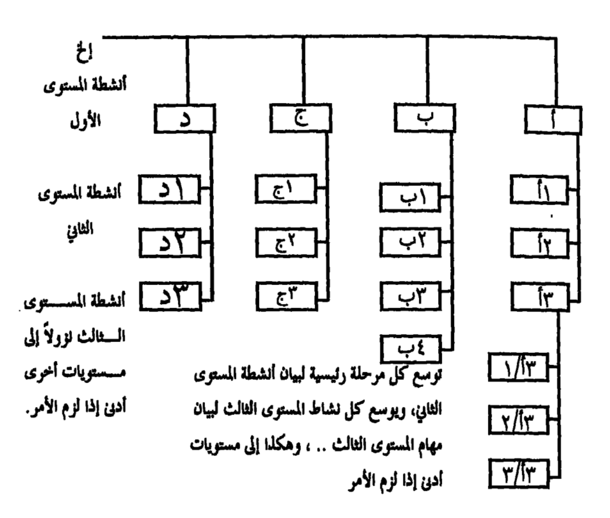
☐ أظهر الصلات بين التوابع كصلات بين النهاية إلى البداية في المرحلة الأولى .

☐ لا تأخذ بعين الاعتبار الأشخاص الذين سيقومون بالعمل - فذلك قد يسبب أخطاءً .

التركيب التحليلي لعمل المشروع

يعتبر التركيب التحليلي للعمل وسيلة بيانية تقدّم عمل المشروع بشكل يمكن فهمه بسهولة .

وتشكل المراحل الرئيسية للمشروع المستوى الأعلى للتركيب التحليلي للمشروع والذي سيُستخدم فيما بعد لبيان التفصيل في المستويات الأدنى لمشروع . وكما تعرف فإن كل مرحلة رئيسية تتألف من العديد من المهام التي تم تحديدها في بداية عملية التخطيط وسوف يتعين المصادقة على هذه القائمة لاحقاً . ويمثل التوسع في التركيب التحليلي للمشروع إلى مستويات أدنى كما هو موضح في الشكل (٨-٣) التخطيط المتعدد الطبقات الذي ستستخدمه طوال فترة العمل على المشروع .



الشكل (٨-٣) – التركيب التحليلي لعمل المشروع

لاحظ

- ☐ أن التركيب التحليلي للعمل لا يظهر التوابع بل يظهر فقط مجموعة المهام المندرجة تحت كل مرحلة رئيسية .
- ☐ إنه غير مستند إلى الوقت - بمعنى أنه ليس هناك مواعيد زمنية على الرسم .

تعيين المسؤوليات

يجب أن يتولى كل عضو من أعضاء فريقك إحدى المراحل الرئيسية للمشروع . ويعتبر هذا التعيين للمسؤولية ضرورياً للتأكد من إنجاز العمل في الوقت المحدّد ولتحقيق هدفك المتمثل في توزيع العمل على أعضاء الفريق بشكل منصف ومتساوٍ . وعليه فإن عليك ان تقنع كل في الفريق بقبول دور **صاحب مرحلة رئيسية** بالنسبة لمرحلة رئيسية واحدة أو أكثر .

إن قبول **صاحب المرحلة الرئيسية** الالتزام بمرحلته يؤكد :

- ☐ أن العمل المطلوب تم تحديده على مستوى المهام التفصيلية .
- ☐ أن التوابع محدّدة بوضوح .

☐ أن التقديرات الزمنية صحيحة .

☐ أن العمل سينجز في الوقت المحّدد طبقاً للجودة المطلوبة .

☐ أنه ستتم المحافظة على المراقبة المنتظمة .

☐ أنه سيتم إصدار تقارير منتظمة وصحيحة .

☐ بأنك مستعد فوراً لمعالجة أية مشاكل أو مواضيع .

نقطة إجراء

يجب أن يتولى كل مرحلة رئيسية شخص واحد فقط حتى لو أسند ذلك الشخص بعض المهام المعنية لآخرين . أما المسؤولية المجتزأة أو المتعددة فتؤدي إلى الفوضى واللامسؤولية .

تأكد بأن أعضاء فريقك يملكون :

☐ التزاماً قوياً بالمشروع .

☐ الأدوات اللازمة للعمل .

☐ البيئة والظروف الضرورية للمحافظة على الجودة.

☐ حرية الوصول للمهارات المناسبة للعمل.

☐ تشجيعاً ظاهراً منك ومن راعي المشروع .

☐ فهماً واضحاً للأداء المتوقع منهم .

إن تعيين المسؤولية ليست مسألة اختيار عشوائي أو مزاداً بل يجب عليك أن تدرس بعناية الظروف الحالية لكل فرد .

من المؤكد تقريباً بأن لدى أعضاء فريقك أعمالاً أخرى غير مرتبطة بالمشروع لا بد من إنجازها أو ربما أنهم يعملون على مشاريع أخرى . ولذا عليك أن تتأكد بأن تأخذ هذا العمل الآخر بعين الاعتبار عند تعيين المسؤوليات وإلا فإنك ستحمّل الأفراد فوق طاقتهم وترفع من مستويات التوتر لديهم. كما ان بعض الأفراد لا يستطيعون أن يرفضوا ما يُطلب منهم . ولذا عليك أن تكون واثقاً من أخذ تعيين المسؤوليات على محمل الجد .

سجل المسؤوليات التي عيّنتها

احتفظ بسجل للمسؤوليات التي عينتها ، فذلك يعتبر وثيقة تواصل رئيسية مع كل من يعنيه الأمر بما في ذلك المديرون المباشرون للأعضاء المعنيين للعمل على المشروع . ومع تطور الخطة يتم إضافة مزيد من الأسماء حيث يتم تحديد أعضاء الفريق الموسع الذين سيتولون أدواراً في العمل التفصيلي . هذا ويجب أن يحتوي جدول المسؤولية الذي تعده على :

☐ قائمة بالمراحل الرئيسية تشير كل منها إلى :

- من سيتحمل مسؤوليتها .
- من يجب استشارته طلباً للنصح .
- من يجب إبقاؤه على اطلاع بالتقدّم الحاصل فيها .

☐ وتضيف إليها لاحقاً :

- التاريخ المعيّن للبدء بها .
- التاريخ المعيّن للانتهاء منها .
- ما إن كانت مرحلة مهمة أو لا .

إن هدفك من تعيين المسؤوليات هو أن تعيّن تقديرك للزمن الخاص بكل مرحلة بكل لأولئك الأعضاء في فريقك الذين يمتلكون على الأرجح الخبرة المناسبة أو يعرفون من يستشيرون للحصول على الخبرات اللازمة .

التقدير

ماذا نقصد بالتقدير؟

التقدير قرار بشأن مقدار الوقت والمصادر اللازمة لتنفيذ جزء من العمل طبقاً للمعايير المقبولة للأداء . وهذا بالتالي يتطلب

منك أن تحدّد «حجم» المهمة أو مجموعة المهام محددّة بالقياس إن أمكن وكذلك مقدار «الجهد» اللازم لإنجاز العمل . ثم اطرح السؤالين التاليين:

- ☐ كيف يمكن تجزئة العمل ؟
- ☐ هل يمكن توزيعه على شخصين أو أكثر ؟

بالنسبة للجهد فإنه يُقاس بوحدات الزمن الخاصة بالمشروع – ساعات ، أيام ، أسابيع ، وعندما يُعرف الجهد اللازم حدّد احتياجك من الأفراد على النحو الأمثل آخذاً بعين الاعتبار الوقت المتوافر للفرد لتحدد مقدار الجهد المطلوب منه . ويعتبر الجهد مقياساً مباشراً للوقت الذي يقضيه الفرد في أداء جزء من العمل في أيام العمل العادية . غير أنه للأسف سيكون لدى ذلك الفرد في أغلب الأحيان عمل آخر غير مرتبط بالمشروع لابد من إنجازه وهذا من شأنه أن يقلّل من الجهد الذي سيبذله لإنجاز العمل الخاص بالمشروع . فعندما يعمل الفرد بطاقة ٥٠٪ فإن العمل سيستغرق على الأقل ضعف عدد أيام العمل . غير أنه عملياً يأخذ أكثر من ذلك بسبب تأثير «المسار العكسي» الناتج عن الا نقطاع في سير العمل. والجهد مقياس للعمل المستمر دون انقطاع .

أما الزمن فهو تحويل العمل إلى جهد آخذين بعين الاعتبار

عدد الأشخاص المشتركين وطاقاتهم وبدل الوقت غير المنتج . وبما أن الزمن يُقاس بأيام العمل الفعلية فإن ذلك لن يشبه مطلقاً ما هو معين في الجدول . وعليه يجب أن يأخذ الزمن بالحسبان:

- ☐ الايام التي لا يتوافر فيها الشخص للعمل على المشروع .
- ☐ أيام العطل – عطلة نهاية الاسبوع .
- ☐ العطل العامة وعطل الشركة .
- ☐ عطل الموظفين .

وأول خطوة تتخذها هنا هي أن تحسب بعض الأزمان الحقيقية ثم تطبقها على روزنامة للوصول إلى جدول مناسب .

تقدير الزمن

بما أن زمن كل مرحلة رئيسية هو الزمن الفعلي الذي ستستغرقه لإنجاز العمل فإن ذلك يعتبر عادة أكثر أجزاء عملية التخطيط صعوبة . وللأسف فإن هناك وفرة في «النصائح الجيدة» في معظم الشركات بخصوص الزمن الذي يستغرقه أو يجب أن يستغرقه عمل معين . وتعتبر مصادر التقدير الصحيح محدودة فهي إمّا :

- ☐ خبرات الآخرين .
- ☐ نظرة الخبراء .
- ☐ معلومات سابقة من مشاريع أخرى .

ليس هناك بديل للخبرة . فإذا كان هناك عمل مشابه تمّ إنجازه سابقاً فإنه يمكنك أن تطلب نصيحة الأشخاص الذين نفذوه وأن تكيف ما تحصل عليه من معلومات بحيث تتلاءم مع مشروعك . وهذه طريقة جيدة للبدء بالتقديرات الزمنية ولكن كن حذراً : فالمعادلة التي تربط الجهد والأداء معادلة تختلف باختلاف الأشخاص .

أما المصدر الثاني للتقدير فهو الخبراء ، من هم الخبراء؟ قد يكون هناك قلّة منهم – كما يعتقدون ! اسأل دائماً أسئلة عن الواقع مقارنة مع التقدير الأصلي لبعض الأعمال . وتأكد بأن طبيعة أو محتوى العمل لم يتغير . وسرعان ما تكتشف من كان فوق المتوسط في تقديره الصحيح. ولا تنس أن تحتفظ بسجل يبيّن كيفية التوصل إلى التقديرات للرجوع إليه في حالة خطئها . وعندئذٍ يمكنك أن تحسّن مهارتك في التقدير .

المشاكل التي يواجهها الأفراد في التقدير

اسأل أي شخص عن الزمن الذي سيستغرقه عمل ما

لتحصل على إجابات تتراوح بين هز الكتفين إلى الابتسامة إلى جواب عام جداً . وهذا يرجع إلى أنهم لا يسألون أنفسهم أسئلة بسيطة مثل :

□ هل أعرف فعلاً ما ينطوي عليه العمل ؟

□ هل أملك جميع الأدوات والمهارات الضرورية للعمل ؟

□ ما هي الأشياء الأخرى التي يتعين عليّ أن أعملها في نفس الوقت؟

□ ما هي الأولوية المعطاة لعمل المشروع على الأعمال الأخرى ؟

□ ما هو التاريخ المطلوب فيه إنجاز العمل ؟

□ هل يمكنني أن أقسّم العمل إلى أجزاء أصغر كي أنجزها في أوقات مختلفة ؟

□ هل يمكنني أن أتنبأ بما سأعمل عليه عندما يُطلب مني العمل على المشروع ؟

□ هل سآخذ أية التزامات واجبة أثناء الوقت المعني ؟

□ ماذا يعرف مديري المباشر عن التزاماته المستقبلية التي لا أعرفها بعد؟

الحقيقة هي أن أغلبية الأفراد ليسوا منتجين بنسبة ١٠٠٪

من الوقت ! فما يقارب من ٢٠٪ من أسبوع العمل يُستهلك في

- اجتماعات
- زيارات إلى المكتب وللآخرين
- مطالعة الصحف والمجلات والبريد
- تقديم الدعم والنصائح .
- طلب نصائح من الآخرين .
- التنظيم الشخصي .
- عدم القدرة على الرفض .
- المقاطعة العامة .
- خراب أو تعطل الأجهزة .
- البحث عن معلومات .
- أحداث غير متوقعة .
- اخفاق في التواصل .
- التورط في منازعات .
- أخرى .

انظر أيضاً في :

- ☐ تعقيد المشروع .
- ☐ المواصفات – ملاءمتها ، عدم معرفة الآخرين فيها .
- ☐ معايير جديدة للجودة .
- ☐ فهم غير واضح للوسائل التقنية .
- ☐ وسائل التقنية الجديدة .
- ☐ حجم الفريق ومواقع الأعضاء .... إلخ .

إن الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة المشابهة

غالباً ما يتم تجاهله عند وضع تقديرات زمنية مما يؤدي إلى مشاكل في وقت لاحق .

عامل الخطط الطارئة

الغرض من الخطط الطارئة هو محاولة تحديد مدى الشك في عملية التقدير التي تبنى عليها خطط المشروع . ولا تهدف الخطط الطارئة إلى تغطية التغييرات في تعريف المشروع أو أهدافه بعد أن يتم الاتفاق عليها مع المستفيدين . وتذكّر بأن معظم الأفراد يضيفون خططاً طارئة إلى تقديرهم لحماية أنفسهم عند سؤالهم عن تقديرات الزمن!

اتفق على الزمن الذي سيُضاف إلى الخطة مع أعضاء الفريق . ثم احسب الوقت الكلي للمشروع مع تاريخ الإنجاز المتوقع. ومن الواضح أن هناك توازناً بين تاريخ الإنجاز المطلوب للمشروع والتاريخ المتوقع المبني على التقدير . ويوجد في مكان ما في المنتصف حل مقبول تستطيع أن تعثر عليه إذا ما انتبهت للتفاصيل وإلى جميع الخبرات التي يمكنك أن تجمعها .

التقدير والجدولة المحدّدة زمنياً

يحدث دائماً صراع عند فرض تاريخ إنجاز للمشروع قبل إجراء أي تقديرات . ويعتبر هذا التاريخ المفروض خارج نطاق سيطرتك تماماً ولذا فإنك ستضطر إلى محاولة ضغط التقديرات لتتلاءم مع الخطة . وإلى حد ما فإن ذلك يُعد مقبولاً كهدف غير أن هذه العملية تقودك في كثير من الأحيان إلى وضع غير معقول تماماً حيث تُواجه «بالمهمة المستحيلة» . وعليه يتعين عليك أن تعد تقديرات واقعية للوصول إلى حالة واضحة ولبيان :

- ما يمكنك أن تعطيه في الوقت المعني .
- ما لا يمكنك أن تعطيه في الوقت المعني .
- سبب تمكنك من تحقيق جزء من أهداف المشروع .

بعد ذلك يمكنك أن تستخدم مهارتك كمفاوض للوصول إلى حل مقبول !

إرشادات لعملية التقدير

ضع جدولاً ينطوي على تفرغ كامل لأعضاء فريقك على مدى (٣-٤) أيام عمل منتجة في الأسبوع لاتاحة الفرصة للعطل ، الغياب والدورات التدريبية ... إلخ .

☐ أضف الوقت الإداري حيثما كان ذلك مناسباً بنسبة تقدر بـ ١٠٪.

☐ تجنب عند التخطيط تجزئة المهمة الواردة وتوزيعها على عدة أفراد .

☐ عند تجزئة المهام وإسنادها إلى شخصين فلا تُقلل الوقت بنسبة ٥٠٪ - اسمح بوقت للتواصل والتنسيق .

☐ خذ بعين الاعتبار الخبرة والقدرة الفردية .

☐ اسمح بوقت لتبادل المعلومات والإجابات بين مختلف الاقسام.

☐ أضف وقتاً للمهام العاجلة غير المجدولة التي تظهر في الأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالمشروع.

☐ أضف وقتاً لحل المشاكل ولعقد اجتماعات

خاصة بالمشروع .

إن أي تقدير للزمن يكون جيداً بقدر جودة المعلومات التي يستند إليها . ومثل مخاطر المشروع تقبّل بأن التقدير قد يتغير مع الوقت حيث تتوافر لديك مزيد من المعلومات . ولا تنس أن تحتفظ بسجل لكل مرحلة رئيسية يبيّن :

- ☐ التقديرات الزمنية التي قررتها أخيراً .
- ☐ أية افتراضات وضعتها أثناء التقدير .
- ☐ مكان الخطط الطارئة التي أضيفت .
- ☐ عدد الخطط الطارئة التي أضيفت .

تحديد المسار الحاسم لمشروعك

لقد مضى على استخدام تقنيات المسار الحاسم في المشاريع ما يقارب من (٣٠) سنة حتى الآن ، حيث أثبتت أهميتها كأداة لجدولة المشروع ومراقبته . والغرض الأساسي من هذه التقنيات هو مساعدتك في إيجاد أقصر وقت ممكن تنجز به مشروعك. ويمكنك أن تفعل ذلك من خلال تفقد الشكل البياني المنطقي للمشروع .

أدخل الوقت في بطاقاتك في الشكل البياني المنطقي لكل مرحلة رئيسية . ابدأ أولاً بالبطاقة المكتوب عليها «ابدأ» ثم تتبع كل مسار محتمل عبر الشكل إلى أن تصل إلى البطاقة المكتوب عليها «انتهِ» مضيفاً الأوقات لجميع المراحل الرئيسية الواقعة على المسار . ويكون المسار صاحب أعلى رقم أي أطول وقت هو المسار الحاسم لمشروعك وأقصر وقت لإنجاز المشروع. في حين تعتبر جميع المسارات الأخرى أقصر . ويجب أن تنتهي جميع المراحل الرئيسية الواقعة على المسار في الوقت المحدّد طبقاً للتعريف وإلا سيحدث تأخر في الجدول .

وها هنا يصدمك الواقع – هل الوقت الكلي للمشروع هو ما يطلبه عميلك فعلاً ؟ فإذا كان ذلك يتجاوز الزمن المطلوب فلا تقلق حيث أن معظم مديري المشاريع يتوقعون حدوث مثل هذا الأمر. ولا تنس أن تقديراتك الزمنية مبينة على آراء الأفراد . ويتمثل دورك هنا بأن تحاول ضغط الجدول لتصل إلى وقت يتسم بالواقعية وقابلية الإنجاز ويرضى عميلك . ولتحقق ذلك يتعين عليك أن تستفيد من أداة أخرى مهمة في إدارة المشاريع وهي «أسلوب مراجعة وتقييم الجدول» . فهذه الأداة تسمح لك بتحليل الشكل البياني المنطقي لتتأكد من :

☐ المسار الحاسم - تأكيد تفقدك .

☐ وقت البداية والنهاية لجميع المراحل الرئيسية .

☐ مقدار «الوقت الاحتياطي» المتوافر في المراحل الرئيسية غير الحاسمة.

تعتبر جميع هذه المعلومات مفيدة جداً لك لوضع أفضل جدول ممكن للمشروع ولكن الأهم من ذلك لمراقبة عمل المشروع حالما يتم البدء به .

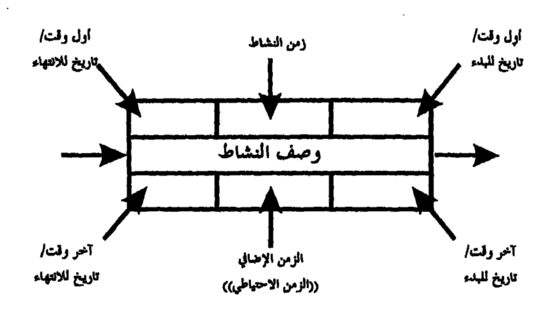
الأسلوب التحليلي لمراجعة وتقييم الجدول

يعتبر الأسلوب التحليلي لمراجعة وتقييم الجدول أكثر الأساليب انتشاراً في مراقبة إدارة المشروع. وهو يستند إلى تمثيل الأنشطة في مشروع ما بمربعات تحتوي على معلومات أساسية تم تقديرها عن المشروع . وقد تم تمثيل الاعتماد المتبادل بين الأنشطة بأسهم لبيان انسياب المشروع عبر مساراته المتنوعة في الشكل البياني المنطقي . هذا ويشبه شكل «أسلوب مراجعة وتقييم الجدول» (الذي يشار إليه «بالشبكة» أحياناً) الشكل البياني المنطقي الذي وضعته سابقاً حيث تمثل كل بطاقة لكل مرحلة مربعاً.

يوضح الشكل (٨-٤) المعلومات الاعتيادية المخزّنة في

المربع . وتستخدم الزوايا الأربع لصندوق المربعات لتخزين الأوقات المميزة للمرحلة الرئيسية . وقد تم احتساب هذه الأوقات باستخدام عملية التقدير – لا تنسَ أن تحتفظ بجميع الأوقات بنفس الوحدات.

بالنسبة للعلاقة العادية المستخدمة في هذا الأسلوب فهي علاقة البداية إلى النهاية . وضمن ظروف معينة فإنه من المشروع أن



الشكل (٨–٤) مربع في أسلوب مراجعة وتقييم الجدول

تفرض قيوداً على علاقة البدء مع البدء أو علاقة الانتهاء مع الانتهاء بين الأنشطة . بمعنى أن تفرض على زوج من الأنشطة أن يبدأ معاً

أو أن ينتهيا معاً . ويمكنك أن تفرض تأخيراً إجبارياً مستخدماً تأخيراً بين بداية أو نهاية نشاط سابق وبين بداية أو نهاية نشاط أو أكثر من النشاطات اللاحقة . وتستخدم البداية الاجبارية أو «التقديم» للبدء بنشاط لاحق قبل إنجاز نشاط سابق .

هذا ويجب استخدام التأخير والتقديم بعناية حيث من السهل أن تتعرض للارتباك وتقع في أخطاء. ولذا قسّم النشاط بدلاً من أن تستخدم التقديم لتحافظ على السهولة النسبية في قراءة وفهم الشكل البياني .

تحليل الشكل البياني المنطقي

تعتبر عملية تحليل الشكل البياني عملية منطقية بسيطة حيث تتوسع في الحسابات الأولية التي أجريتها سابقاً لتعيين المسار الحاسم . وتنطوي هذه العملية على خطوتين :

١- إضافة أزمان من البداية إلى النهاية - **النقل الأمامي**.

٢- طرح أزمان من النهاية إلى البداية - **النقل الخلفي** .

ليست الحسابات في هذه العملية معقدة . وهناك توضيح

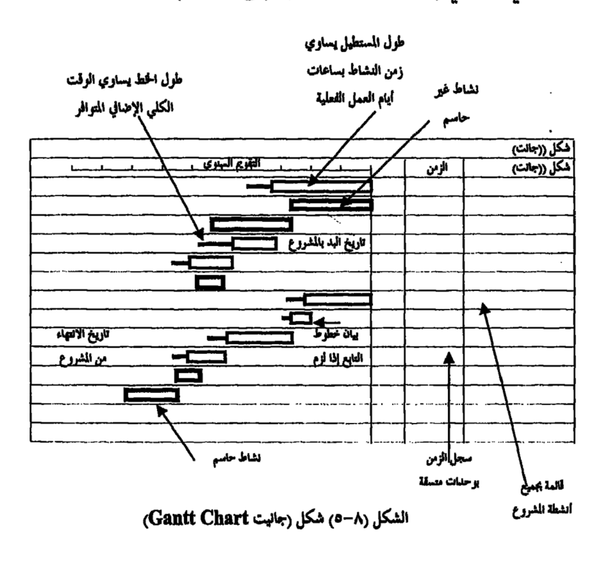
للعملية خطوة خطوة معطى في الملحق رقم (٢) . وبهذه الطريقة تستطيع أنت وفريقك أن تحسبوا بسرعة الوقت الكلي للمشروع وأن تجدوا تلك النواحي في المشروع التي تنطوي على وقت إضافي أو احتياطي .

استخدام المعلومات التحليلية لأسلوب مراجعة وتقييم الجدول

ربما تكون قد توصلت في هذه المرحلة من عملية التخطيط إلى خطة تعطيك وقتاً كلياً للمشروع أطول بكثير مما تريده فعلاً. ومع ذلك لا تيأس ! ولا تسمح لنفسك بأن تندفع نحو الوراء لاصلاح تقديرك الزمني . بل يجب أن تكون خطوتك التالية هي أن تحوّل معلومات أسلوب المراجعة والتقييم للجدول إلى شكل بياني يسهل العمل عليه وفهمه . وهذا الشكل يُسمى «بشكل جانت Gantt Chart» وهو أداة مفيدة جداً بالنسبة لعمل المشروع أول من وضعه «هنري جانت Henry Gantt» في هذا القرن .ويوجد مثال عليه في الشكل (٨–٥).

ينقسم «شكل جانت» إلى قسمين هما : قائمة مرتبة للمراحل الرئيسية . وعرض بياني حيث تُمثل كل مرحلة رئيسية

بمستطيل . وتقع جميع المستطيلات على مقياس زمني يبيّن موقعها في الجدول. ومن المفيد أن يكون لديك مقياس زمني للمشروع ومقياس للتقويم الزمني في قمة الشكل ، فذلك يسمح لك بضم أيام غير العمل مثل العطل وعطل نهاية الأسبوع . وبالنسبة للمراحل الرئيسية فإنها مدرجة في الجانب الأيمن وفقاً لترتيبها في الشكل البياني المنطقي (حيث تعمل من اليمين إلى الشمال).



الشكل (٨–٥) شكل (جانيت **Gantt Chart**)

سوف تلاحظ بأن الوقت الإضافي معروض في الشكل كامتداد رفيع لتلك المستطيلات في الطرف الأيسر بمعنى في نهاية المستطيل . وعندما ترسم في البداية شكل «جانت» فإن الوقت الإضافي يرسم **دائماً** عند هذه النهاية . ويعتبر حد الوقت الإضافي هو حد الوقت المتوافر إذا لم يتعرض الجدول للتأخير وبالتالي تحدث إطالة في المشروع كلّه .

بالطبع ليس هناك وقت إضافي للأنشطة الحاسمة . ويمكنك أن تسلط الضوء على هذه الأنشطة . ويمكنك أيضاً أن تضيف أسهم التوابع في الشكل بين بداية ونهاية الأنشطة التابعة (متجاهلاً منطقة الوقت الإضافي) .

كذلك يمكن أن يشتمل شكل «جانت» على بعض المعلومات المفيدة الأخرى مثل :

☐ المعالم – نقاط تفتيش خاصة يشار اليها عادة برمز مثلث أو معيّن.

☐ اجتماعات المشروع – ويشار إليها بدائرة قاتمة أو نقطة .

☐ اجتماعات المشروع (المالية / الحسابات) – ويشار إليها بمربع قاتم .

لاحقاً مواءمته كي يعكس ما يمكنك أن تحققه بالمصادر المتوافرة على نحو متوازن مع رغبات العميل . وهذا يتضمن في أغلب الأحيان ضغط الجدول لتقليل الوقت اللازم لإنجاز المشروع . وإذا لم تتوافر مصادر لأداء العمل طبقاً للوقت المجدول فإن شكل «جانت» يعتبر وثيقة بلا فائدة تعبّر فقط عن الآمال والأمنيات ! ولذا حلّل متطلبات الأفراد والوقت للمهام الواردة في الخطة ثم وائمها على أفضل نحو مع الجدول.

هل يمكن للحاسب أن يساعدك في وضع الجدول؟

معلوم أن الخطوات السابقة تنطوي على قدر لا بأس به من التكرار من أجل التوصل إلى الحل المقبول – وهي عملية يمكن لبرنامج يستخدم الحاسب الآلي أن يؤديها بفاعلية عالية . حيث تظهر التغييرات الطفيفة في الجدول بسرعة في شكل «جانت» ويتم إعادة احتساب المنطق بشكل متزامن وتلقائي . وهذا يسمح لك بإجراء تحليل ينطوي على «ماذا لو ...» حيث ترى تأثير تغيير أي شيء في خطتك بطرق مختلفة . وبالتالي يمكنك أن تبحث في جميع الخيارات المتوافرة التي تخطر ببالك للتوصل إلي جدول نهائي مقبول .

وهذه العملية ضرورية لإقناع عميلك وراعي المشروع بما

هو ممكن فعلياً إذا ما جرى التزام واضح بالمصادر . ومن الواضح أن هذه العملية ستستهلك الكثير من الوقت إذا ما نفذت بطريقة يدوية !

دراسة حالة - سيناريو رقم (٥)

يواجه أعضاء فريقك بعض الصعوبة في وضع جداول واقعية لتحقيق توقعات العميل .

وقد وجهوا لك العديد من الأسئلة ويبدو أنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح في عملية الجدولة غير أنهم يواجهون صعوبة في الاتفاق على القرارات . الأمر الذي جعل التخطيط المفصل يأخذ وقتاً أطول مما هو متوقع ، ولهذا عليك الآن أن :

١ - تترك أعضاء الفريق يواصلون عملهم ويتوصلون في النهاية إلى استنتاج حيث سيتعلمون من الخبرة .

أو

٢- تقدّم لأعضاء الفريق أفكارك حول كيفية حل مشاكلهم آملاً أن يشجعهم ذلك على الإبداع وأن يقودهم إلى وضع جداول فاعلة . أو

٣- تشارك في العمل بنفسك وتسهّل عملية التخطيط إلى أن يتم التوصل إلى جدول مقبول .

حلّل متطلبات مصادرك

اطلب من المسؤولين عن المراحل أن يصادقوا على قائمة المهام الواردة في مراحلهم بالترتيب مستخدماً الأسلوب الذي سبق تطبيقه على المراحل الرئيسية . لقد تم حتى الآن جمع الكثير من المعلومات غير أنها تحتاج حالياً إلى تحليل أدق ولاسيما في حالة المراحل الرئيسة الأولية . ولذا حدّد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم للعمل ثم اعمل معهم كفريق موسع من أجل :

☐ مراجعة قائمة المهام الأولية .

☐ إضافة مهام أخرى إلى قائمة المهام حيثما يلزم .

☐ تحليل المهام التي تُنسى في أغلب الأحيان من حيث :

- التوثيق .
- أوقات الموافقة عليها .
- الاختبار والتخطيط والتطوير .
- مراجعات المشروع وجمع المعلومات .

- مراجعات المشروع وجمع المعلومات .

- اجتماعات المشروع وإعادة التخطيط ومراجعات التخطيط .

- اجتماعات العميل واجتماعات مجموعة المستخدمين .

- المفاوضات مع الموردين .

- التسهيل والإدارة .

ثم اقترح أن يقوم كل مسؤول عن مرحلة رئيسية بـ :

☐ التوصل إلى قائمة كاملة للمهام في مرحلته الرئيسية .

☐ وضع جدول لتوزيع المسؤولية بالنسبة لكل مرحلة .

☐ تقدير أزمان جميع المهام التي تنطوي عليها المرحلة الرئيسية .

☐ تحديد الأشخاص الحقيقيين الذي سينفذون العمل .

☐ تأكيد التزامه وحضوره .

ذكّر أيضاً أعضاء الفريق بأنهم يحتاجون إلى مراجعة ما يلي عند تحديد المصادر البشرية :

☐ الخبرة السابقة ☐ القدرات الفردية

☐ المعرفة الفنية(التقنية) ☐ صحة عملهم .

☐ سرعة العمل ☐ القدرة على أداء العمل

استخدم نفس الأساليب كما فعلت سابقاً للتوصل إلى الشكل البياني المنطقي بالنسبة لجميع المهام الموجودة في كل مرحلة رئيسية . ثم حدّد المسار الحاسم في الشكل والوقت الكّلي الإضافي المتوافر في المهام . ويمكن إعطاء بعض هذه المهام منزلة المعْلم فيما بعد . وهذا يمكّنك من إعداد شكل «جانت» لكل مرحلة رئيسية . وبهذه الطريقة يكون قد تم بوضوح تحديد خطة مفصلة للعمل بالنسبة لجزء معين من المشروع من قبل الأشخاص الذين سيقومون بالعمل. كما ستقلل الخطة من سوء الفهم بشأن المسؤولية إلى أدنى حد ممكن .

لقد أصبح لديك الآن المعلومات اللازمة لتحديث « التركيب الجزئي للعمل» . ومع ذلك فإن هناك ميزة أخرى لهذا الأسلوب وهي أن العمل المفصل لمرحلة رئيسية ما لا يحتاج لأن يوضع قبل أسبوع أو أسبوعين من بدء العمل وهذا يسمح لعملية التخطيط بدمج أية نتاجات غير متوقعة من مراحل رئيسية سابقة . وبهذه الطريقة فإنك تعمل باستمرار للالتزام بتواريخ الخطة وتبحث عن المصادر المطلوبة وتصادق على تقديراتك الزمنية وتوائم جدولك ليلبي على النحو الأمثل الوقت الكلي المطلوب لإنجاز المشروع .

تفعيل جدولك

يستند الجدول دائماً إلى التقويم السنوي حيث يأخذ بعين الاعتبار أيام غير العمل أثناء العمل على المشروع . كما أنه ينطوي على اتخاذ قرارات بالإجماع للحفاظ على توازن بين :

- ☐ الجدول – الوقت .
- ☐ المصادر المتوافرة – التكلفة .
- ☐ الأداء – المجال والجودة .

تعتبر الخيارات المتوافرة محدودة نوعاً ما عند تفعيل المبادلة بين هذه العوامل الثلاثة للوصول إلى خطة . وليس هناك خطة كاملة بل إن أفضل الخطط هي التي تستند إلى المعلومات المتوافرة في حينها . وهذه الخيارات هي :

أعد تقييم التوابع في الشكل المنطقي لجهة المراحل الرئيسية .

- ☐ راجع العلاقات – لقد استخدمت في البداية علاقة النهاية إلى البداية ، والآن افحص ما إن كانت هناك أنواع أخرى من العلاقة تقدّم تحسناً .
- ☐ قدّم التأخير والتقديم – بحذر .

☐ قسّم المراحل الرئيسية للحصول على مزيد من الأنشطة المتزامنة.

☐راجع الأزمان المعينة – راجع أية عوامل طارئة مضافة .

☐ راجع التقديرات الأصلية – بشكل واقعي .

☐ ابحث عن مصادر أكثر أو مختلفة .

☐اسعَ للحصول على زيادة في قدرات المصادر الحالية – وبذلك توفر المزيد من الوقت .

☐ تفحص لتتأكد من تقليل إعادة الابتكار إلى أدنى حد ممكن .

☐ قلّل المجال والجودة أو المواصفات – كخيار أخير .

لا يجب أن ينظر إلى الوقت الإضافي كفرصة للتوسع في النشاط لملء الوقت المتوافر . فإذا سمحت لذلك بالحدوث فإنك تخلق نشاطاً حاسماً آخر . وعليه من السهل أن تحوّل أي نشاط حاسم من خلال استنفاذ الوقت الإضافي .

نقطة إجراء

أخبر أعضاء فريقك بأن الوقت الإضافي لا يستخدم إلا كملجأ أخير وبموافقتك (أثناء مرحلة التنفيذ) وذلك للمساعدة في التخطيط العلاجي عندما تسير الأمور بشكل خاطئ .

عندما تكون واثقاً بأن لديك جدولاً مقبولاً وواقعياً حاول أن تحدّث شكل «جانت» الخاص بالمرحلة الرئيسية . وكذلك تفقد تعريفك الأصلي للمشروع لتتأكد من أنك لم تتجاهل أي شيئ – ولا سيما التواريخ المتوقعة المنقولة والافتراضات الموضوعة .

بعد ذلك أعرض هذا الجدول بشكل غير رسمي على عميلك وعلى راعي المشروع للتأكد مما إن كان مقبولاً أو لا . فإذا لم يحظ بالقبول فيتعين عندئذٍ أن تبحث عن حلول بديلة من خلال مزيد من التحسين . أما إذا تمت الموافقة على الجدول فإنه يمكنك أن تواصل نحو خطوات التخطيط النهائية قبل الانطلاق في العمل الفعلي .

راجع مفكرة المخاطر الخاصة بالمشروع

راجع جميع المخاطر التي تم تحديدها أثناء مرحلة تعريف المشروع ، واطرح الأسئلة التالية :

☐ هل حدث تغيّر في منزلة أي خطر ؟

☐ هل هناك أية مخاطر جديدة عالية الخطورة ؟ حدّد الإجراءات التي ستتخذها في « استمارة إدارة المخاطر » .

☐ هل هناك أية مخاطر جديدة تم التعرّف إليها من خلال التخطيط ؟ ثم تفحص خطتك لتحدّد جوانب الخطر المحتملة ؟

☐ مهام في المسار الحاسم (وداخل المرحلة الرئيسية) .

☐ مهام ذات زمن طويل (عوامل قدرة منخفضة) .

☐ مهام تتبع ظهور نشاطين أو أكثر في الجدول .

☐ مهام بقى لها وقت إضافي قصير (أين الوقت الإضافي ؟)

☐ مهام تعتمد على طرف ثالث .

☐ تأخير وتقديم .

☐ علاقات البداية إلى البداية .

☐ مهام تستخدم عدة أشخاص (وخاصة في أوقات مختلفة) .

☐ مهام معقدة .

☐ أي شيئ ينطوي على منحنى تعلّمي نازل .

☐ مهام تستخدم تقنية جديدة أو غير مجرّبة بعد .

أعد خطط عمل لأية مخاطر جديدة عالية الخطورة جرى تحديدها أو لأية مخاطر ازدادت درجة خطورتها . ثم عيّن مسؤوليات للمسؤولين عن المراحل الرئيسية للمراقبة اليومية للمخاطر ، وأكد على أهمية مراقبة المؤشرات التي يمكن أن تشير إلى تحول الخطر إلى مشكلة حقيقية . إذا أن تجنب الخطر خير من إجراءات الحد من التلفيات التي ستتخذها فيما بعد !

راجع ميزانية مشروعك

ابدأ بتحديث «التركيب الجزيئي لعمل المشروع » مع كل التفاصيل الصغيرة – أو على الأقل قدر ما تستطيع في هذه المرحلة. فهذه أسهل طريقة لإعداد التكلفة لأي عمل استناداً إلى :

- ☐ تكاليف المعدات الكبيرة .
- ☐ التكاليف المباشرة للمصادر استناداً إلى معدلات التكلفة .
- ☐ تكاليف العوائد لأعضاء الفريق – مواد ، مصاريف .. إلخ.
- ☐ تكاليف غير مباشرة – مصاريف التشغيل .

يمكنك الآن بعدما تم تحديد تكاليف كل مرحلة رئيسية أن تضع ميزانية تشغيلية – ميزانية حقيقية لأغراض مراقبة المشروع . فإذا كانت هذه الميزانية تختلف كثيراً عن الميزانية الأصلية التي تم الاتفاق عليها مع راعي مشروعك فيجب عندئذٍ البحث في هذا الاختلاف وتسويته . وإذا تم تحديد زيادة في التكلفة فإنك ستحتاج إلى استشارة العميل للحصول على موافقته . وحاول أن تعد لهذا النقاش من خلال وضع خيارات بديلة مثلما فعلت عند تحسينك للجدول سابقاً . ولا تنس أن تحتفظ بسجل لجميع التكاليف لتقييم المراقبة وتحليل الاختلاف أثناء السير قدماً في المشروع .

تجميد الخطة الأساسية

راجع الخطط التي توصلت إليها الآن وتأكد من أنك لم تنس أي شيء ! إن الخطة التي سيتم تجميدها سريعاً هي الخطة الأساسية . وكل شيء يحدث في المستقبل سوف يتم تقييمه طبقاً لهذه الخطة . وسوف تحتاج لأن تقدّم وثائق هذه الخطة لراعي مشروعك ثم لعميلك للموافقة عليها وقبولها . استخدم قائمة التفقد التالية لمراجعة الخطط مع أعضاء فريقك وتأكد بأنك لم تنسَ أي شيء .

قائمة تفقد الخطة الأساسية

اسأل

☐ هل ما زال تعريف المشروع صالحاً تماماً؟

☐ هل ما زال بيان مجال العمل صالحاً ؟

☐ هل تم تأكيد سلطة مدير المشروع خطياً ؟

☐ هل تم تحديد المستفيدين ؟

☐ هل يعرف أعضاء الفريق من يدير المستفيدين ؟

☐ هل تم تطوير التركيب الجزيئي للعمل على نحو

عملي ؟

☐ هل يشتمل التركيب الجزيئي للعمل على جميع مهام إدارة المشروع ؟

☐ هل تشتمل الخطة على الاجتماعات مع العميل واجتماعات تفقد التوقيع ؟

☐ هل تم تحديد المسار الحاسم والموافقة عليه ؟

☐ هل تم توزيع جميع المراحل الرئيسية لجهة المسؤولية ؟

☐ هل يعرف المسؤولون عن مراحل مسؤولياتهم تماماً ؟

☐ هل مفكرة مخاطر المشروع كاملة وحديثة ؟

☐ هل سجلات التقدير مشمولة في ملف المشروع ؟

☐ هل أنصبة عمل الأشخاص وقدراتهم معدة على أفضل نحو وتمت الموافقة عليها ؟

☐ هل يعكس شكل «جانت» خطة وجدولاً تمت الموافقة عليهما ؟

☐ هل تم وضع الميزانية التشغيلية للمشروع وجرى

الموافقة عليها ؟

☐ هل يحتوي الفريق على جميع المهارات اللازمة ؟

☐ هل تم اتخاذ قرار للحصول على المهارات غير المتوافرة التي يحتاج إليها المشروع؟

☐ هل يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم بعضاً بشكل جيد ؟

☐ هل يتم حل الخلافات بفاعلية وبسرعة ؟

أضف إلى هذه القائمة ما تراه من أسئلة أخرى مناسبة .

السعي للحصول على موافقة للانطلاق بالمشروع

لقد أنجزت حتى الآن ما هو ضروري من مرحلة التخطيط قبل الانطلاق بالعمل على المشروع .

وفي هذه المرحلة تتكون وثائق الخطة من :

☐ قائمة بالمراحل الرئيسية .

☐ الشكل البياني المنطقي للمشروع .

☐ جدول توزيع مسؤولية المراحل الرئيسية للمشروع .

□ جداول المسؤولية إن أمكن لكل مرحلة رئيسية .

□ سجل بالتقديرات الزمنية لجميع المراحل الرئيسية .

□ شكل «جانت» محسّن لمراحل المشروع الرئيسية .

□ شكل «جانت» للمراحل الرئيسية الأولية أو إن أمكن لجميع المراحل .

□ مفكرة مخاطر المشروع محدّثة ومنقحة .

□ الميزانية التشغيلية للمشروع .

قدّم هذه الوثائق لعميلك ولراعي مشروعك للتوقيع بالموافقة عليها كي تسير قدماً في عملك على المشروع .

خطوات للتحسين

١- أشرك أعضاء الفريق في أنشطة التخطيط .

٢- احصل على دعم إضافي من الخبراء المناسبين .

٣- تأكد بأنك تعطي وقتاً كافياً للتوصل إلى منطق العمل .

٤- عيّن بوضوح المسؤوليات الخاصة بأنشطة المشروع .

٥- قدّر الزمن بعناية وتجنب التفاؤل الزائد .

٦- عرّف نفسك بالأسلوب التحليلي الخاص بمراجعة وتقييم الجدول.

٧- حسّن جدولك إلى أفضل مستوى واقعي ممكن متجنباً الضغط الزائد .

٨- راجع دائماً مخاطر المشروع بشكل دوري .

٩- اسعَ للحصول على موافقة على خططك قبل البدء بالعمل على المشروع .

الفصل التاسع

إطلاق المشروع

كيف يمكنني أن أتأكَّدَ من التزام المصادر البشرية؟

وضع جدول للمعالم

تأكد من التواصل الفعّال

تقارير عن وضع المشروع

ما هي الاجتماعات التي أحتاج إليها

معالجة التغييرات على المشروع

اعقد اجتماعاً للمباشرة على المشروع

الفصل التاسع

إطلاق المشروع

بعد كل هذا العمل الجاد من التعريف والتخطيط للمشروع فإن السعادة الغامرة الناتجة عن الاتفاق مع عميلك يمكن أن تتلاشى بسرعة إذا لم تحافظ على زخم العملية .

ثمة أشياء قليلة أخرى ما زالت بحاجة للتفكير فيها قبل أن تضغط على « زر الانطلاق» فأنت لا تستطيع أن تستمر في العمل استناداً إلى مجرد وعود بتوافر المصادر . بل إنك تحتاج لأن تسير بتلك الوعود خطوة أخرى للتأكد من توافر المصادر لديك بمجرد أن تطلب الخطة ذلك وأنك لن تتعرض للخذلان !

هل أنت واثق بحق ؟ لا بد أن يكون أصحاب المراحل الرئيسية الأولية قد حددوا جميع المهام التي يجب أن تُنفذ في كل مرحلة . وتعتبر قائمة المهام هذه الأساس لضمان حصولك على الالتزام الذي تحتاج إليه .

كيف يمكنني أن أتأكد من التزام المصادر البشرية ؟

اطلب من أصحاب المراحل الرئيسية أن يتثبتوا من قوائم

مهامهم متأكدين من أنهم لم ينسوا أية مهمة . وإن أمكن اطلب منهم أن يعدوا الشكل البياني المنطقي للمرحلة الرئيسية مستخدمين نفس الأساليب التي استخدمتها سابقاً . أصدر استمارة معيارية لتسجيل قوائم المهام هذه مع تحديد واضح للشخص المسؤول عن إنجاز كل مهمة في المرحلة الرئيسية . ومن المفيد أن تسجل أيضاً :

- ☐ رمز المرحلة الرئيسية كما هو مسجل في التركيب الجزئي للعمل.
- ☐ تاريخ بداية ونهاية المرحلة الرئيسية وما إن كانت مرحلة حاسمة وكذلك الزمن الإضافي المقدّر .
- ☐ زمن كل مهمة في المرحلة الرئيسية مستخدماً وحدات متشابهة .
- ☐ مقدار الزمن الإضافي في كل مهمة إذا كان قد تم احتساب ذلك.
- ☐ تاريخ بداية ونهاية الخطة بالنسبة لكل مهمة .

التاريخ **الفعلي** لبداية ونهاية كل مهمة .

وعندما تستكمل خطة العمل تأكد بأن جميع المهام :

- ☐ أُسندت مسؤوليتها لأشخاص معينين .
- ☐ لها تواريخ بداية ونهاية مخطط لها .
- ☐ واقعية ويمكن إنجازها ضمن الوقت الكلّي المخطط للمرحلة الرئيسية بدون استخدام الوقت الإضافي .

بعد ذلك يوقع على وثيقة الخطة صاحب المرحلة الرئيسية وأنت ومدير القسم على وثيقة الخطة .

كما أن هذا التوقيع يسمح لك أيضاً بالتأكد من أن قائمة المهام لا :

☐ تحتوي على مهام لا تريدها أن تنجز أو أنك تعتبرها غير ضرورية .

☐ تحذف بعض المهام التي تعتبرها أساسية لمشروعك .

☐ تنطوي على أية أخطاء واضحة في التقدير .

صوّر نسخاً من خطط العمل المعدة بهذه الطريقة ووزعها على الأشخاص المعنيين ومديري أقسامهم . فذلك يذكّرهم بالعقد الذي أبرموه . وإذا كانت النتيجة غير مقبولة فحاول أن تحسّن الجدول مستخدماً نفس الأسلوب الذي استخدمته عند إعداد شكل «جانت» الأصلي . وعلى الرغم من أن الخيارات أمامك محدودة إلا أنها عادة ما تكون كافية للتوصل إلى حل مقبول ومرضٍ . وهذه الخيارات هي :

١- ابحث عن مزيد من القدرات أو الطاقات .

٢- احصل على مزيد من المصادر .

٣- راجع وعدّل المنطق الذي تسير عليه المرحلة الرئيسية.

٤- عدّل مجال أو جودة العمل .

وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو نشاطاً مستهلكاً للوقت إلا أنك فعلياً لا تطلب من أعضاء فريقك سوى أن يستخدموا أسلوباً متسقاً ومنضبطاً للتخطيط للعمل . كما أنك لا تحتاج لأن تضع جميع خطط العمل في البداية بل ضع خططاً فقط لتلك المراحل الرئيسية القليلة الأولى . وعندما تتقدم في المشروع فإنه يمكن أن تعد مزيداً من خطط العمل آخذاً بعين الاعتبار كل شيئ حدث في المشروع . وهذا ما يُعرف « بتفريع الخطة » أثناء التقدّم في المشروع. وهو إجراء أكثر فعالية وأقل استهلاكاً للوقت ويقلّل من إعادة التخطيط للتفاصيل بسبب التغييرات .

إذا كان قد تم إعداد الأشكال البيانية المنطقية لكل مرحلة رئيسية فحوّل هذه الأشكال إلى أشكال «جانت» فردية لإعداد مجموعة من الأشكال في المستوى الثاني من التخطيط تكون منسجمة مع شكل «جانت» الكلّي للمرحلة الرئيسية .

دراسة حالة سيناريو رقم (٦)

تمثل المرحلة الثانية من المشروع نسبة كبيرة من العمل المشتمل على عدة أشخاص من قسم معيّن . وقد تشارك هؤلاء عن كثب في التخطيط لهذه المرحلة . لقد أرسل لك مدير قسمهم مذكرة يطلب فيها تقييمك لأداء

جميع موظفيه المشاركين في المشروع . ويعمل أعضاء فريقك بشكل وثيق مع هؤلاء الأشخاص ولذا عليك أن:

١- تجيبه فوراً وتبيّن له أن المسائل المتعلقة بالأداء هي جزء من عمله وليست من اختصاصك.

أو

٢- تجعل هذا الأمر مسؤولية إضافية لأعضاء الفريق أثناء اجتماعاتك الفردية معهم .

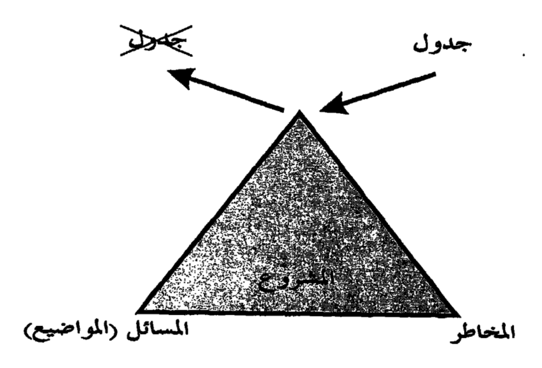
أو

٣- تعقد اجتماعاً لأعضاء الفريق وتخبرهم بهذا الطلب . ثم تعملوا معاً لتقييم أداء كل فرد معيّن للعمل في المشروع وتتفقوا على ما ستذكرونه في التقرير .

وضع جدول للمعالم

استرجع الشكل البياني السابق الذي يربط الجدول بالمخاطر والمسائل . ثم استبدل «الجدول» «بالمعالم» نظراً لأن هذه تمثل جميع الأحداث المهمة التي تعتبر من الاستحقاقات التي ستحدث أثناء تنفيذ المشروع . ويعرّف المَعْلم بأنه علم أو إشارة

ينتصب بوضوح عند نقطة ما في مسار المشروع . ويشير ذاك المعلم



الشكل (٩-١) جدول المعالم

إلى أن شيئاً ما خاصاً لا بد أن يكون قد حدث أو على وشك أن يحدث . وعليه فإن المعْلم نقطة مراقبة تضع نقاطاً مستهدفة لأحداث معينة في جدول المشروع للتوقيع عليها عند إنجازها .

ومن الأحداث العامة التي تُعطى منزلة معالم المشروع ما يلي :

☐ إنجاز مهمة رئيسية ، مثل تقديم ناتج لطرف ثالث .

☐ إنجاز أحد أهداف المشروع .

☐ استخلاص فوائد من المرحلة .

☐ إنجاز حدث مهم لطرف ثالث مثل اختبارات القبول .

☐ إنجاز نشاط طرف ثالث مثل تسليم الأجهزة أو المعلومات .

☐ تدقيق الحسابات المالية .

☐ تدقيق سجلات المشروع .

☐ تدقيق الجودة .

☐ إنجاز مرحلة عمل مهمة (ربما تكون حاسمة).

☐ اتخاذ قرار مهم مثل إلغاء المشروع .

☐ انجاز مرحلة من المشروع لاطلاق مزيد من التمويل .

تعريف المعْلم (MILESTONE)

المعْلم حدث مهم يمكن قياسه في دورة حياة المشروع . انظر إلى المعالم كعلامات تبيّن الطريق إلى الموقع النهائي - إنجاز المشروع ، ولكي يكون مشروعك ناجحاً فإن عليك أن تصل إلى كل معْلم في الوقت

المحدد وإلا عليك أن تشرح الأسباب التي أدت إلى حدوث تأخير

اطلب من صاحب كل مرحلة رئيسية أن يقترح المعالم التي تنطوي عليها مرحلته وأن يتم الاتفاق عليها في اجتماع الفريق . ويجب أن يكون عدد المعالم في جدول العمل كافياً للمراقبة الفاعلة . سجل قائمة المعالم في الجدول ، وفي شكل «جانب » . ولكي تكون المراقبة فاعلة فإنه يجب أن تكون جميع المعالم قابلة للقياس بمقاييس أو وحدات أو محّددة بوضوح – طبق اختبار (Smart) الذي استخدمته مع النتائج سابقاً .

تأكد من التواصل الفعّال

ضعف التواصل مصدر رئيس للخلافات والتأخيرات . ولذا ركّز انتباهك بشكل جدي على هذا الجانب قبل أن تبدأ بالعمل على المشروع . اسأل نفسك :

- ☐ من يحتاج لأن يعرف ؟
- ☐ ماذا يحتاجون لأن يعرفوا ؟
- ☐ كم يحتاجون لأن يعرفوا ؟
- ☐ كم مرة يجب إطلاعهم ؟

أعد قائمة (قوائم) للتوزيع على الأعضاء كلما كان مناسباً ولكن تجنب إصدار عدد كبير من الأوراق . وكذلك حدّد القواعد المنظمة التي ستفرضها على الجميع للحصول على تغذية راجعة فورية بشأن الوضع السائد أثناء السير في العمل ، وتعتمد المراقبة والمتابعة الفعّالة للمشروع على التواصل الجيد بين أعضاء الفريق وبينك وبين أعضاء الفريق والمستفيدين الرئيسيين . وعليه فإنك تحتاج إلى تغذية راجعة فورية بخصوص :

□ التقدّم الحالي في المهام الجاري العمل عليها .

□ المشاكل التي تعترض سير العمل .

□ المشاكل المتوقع حدوثها في العمل الذي ينتظر التنفيذ .

□ الصعوبات الفنية التي يواجهها الأعضاء .

تتطلب المراقبة في بيئة المشروع منك أن تكون على اطلاع مستمر بما يحدث وبما هو على وشك أن يحدث لاحقاً . ولذا حدّد فوراً أية مشاكل تتعارض مع التقدّم في العمل . كما يجب أن تكون على علم بالتغييرات المحتملة في الخطة . وكذلك ضع القواعد المنظمة لنظام الإنذار المبكر - إذ أن ذلك يمكن أن يوفر قدراً كبيراً من الوقت اللازم لإعادة العمل لاحقاً ويقلّل من مخاطر إعادة التخطيط . وعليه أكد على أنك ترغب دائماً في توفير الوقت لمناقشة الصعوبات

وتقديم المساعدة والإرشاد . وهذا يعني تماماً بأنك :

☐ مستعد دائماً للإصغاء لاهتماماتهم وصعوباتهم .

☐ تريد تقارير منظمة شفوية ومكتوبة .

☐ تريد إطلاعك فوراً على أية مخاطر تم التعرّف إليها .

☐ تحتاج لأن تُعلم بما إن كان أي شخص يتوقع حدوث مشكلة أو خطر مهما بدت تافهة .

عزز باستمرار الحاجة للتواصل الجيد بين مختلف الأطراف وحاول أن تهيىء مناخاً يشجع على التبادل المنتظم للمعلومات لصالح التحسين المستمر . وكذلك قيّم الأداء بصراحة ولا توجه اللوم لأحد عندما لا تسير الأمور طبقاً للخطة بل تعلّم من الخطأ وحسّن الأداء .

إعداد تقارير عن وضع المشروع

يتوقع المستفيدون الرئيسيون أن يتلقوا تقارير منتظمة عن وضع المشروع . ولذا قرر عدد وشكل هذه التقارير بالتعاون مع عميلك ومع راعي مشروعك . وكذلك حدّد اللغة المتخصصة التي ستستخدمها بوضوح واسأل نفسك عما تحتاج لأن تعرفه عن وضع المشروع . فمثلاً :

□ الأشياء التي أنجزت .

□ ما يتم عمله بخصوص العمل غير المنجز .

□ الأشياء التي لم تُنجز ولماذا .

□ المشاكل التي بقيت بلا حل..

□ ما يلزم عمله بخصوص المشاكل التي لم تُحل بعد .

□ الصعوبات المتوقعة في العمل الذي ينتظر التنفيذ .

أخبر أعضاء الفريق بالكيفية التي ترغب بها تقديم هذه التقارير وبعدد مرات تقديمها . ومن المناسب أن تصمّم استمارة معيارية مكوّنة من صفحة واحدة لبيان التقدّم في المشروع لضمان الاتساق والتركيز . ويجب أن تحتوي هذه الاستمارة على :

□ ملخص وافٍ للتقدّم الكلي .

□ قائمة بالمعالم التي تعتبر على وشك الإنجاز منذ آخر تقرير إضافة إلى وضعها الحالي بمعنى هل ستنجز في الوقت المحّددأو متأخرة ؟

□ قائمة بالمعالم مع تواريخ استحقاقها في التقرير التالي .

□ الإجراءات التي اتخذت لتصحيح وضع أية معالم متأخرة .

□ توقعات بموعد إنجاز المشروع استناداً إلى المعلومات الحالية .

☐ الأسباب التي دعت لأي مراجعة لتوقعات الإنجاز السابقة .

☐ تغييرات في مفكرة مخاطر المشروع .

☐ أية مواضيع (مشاكل) بارزة ما زالت تنتظر الحل .

لا أحد يحب أن يسمع أخباراً سيئة غير أنه كلما كان كشفها أسرع كانت قدرتك على التحرك للحد من الأضرار واتخاذ إجراء تصحيحي أسرع . هذا ويمكنك أن تستخدم هذه الاستمارة في أي مستوى من مستويات المشروع - حيث يمكن لأصحاب المراحل الرئيسية أن يستخدموها لإرسال تقارير لك . كما يمكنك أن تستخدمها لإرسال تقارير للعميل ولراعي المشروع . إن العمل الجماعي الجيد يرتبط مباشرة بالتواصل الفعّال والمنتظم .

ما هي الاجتماعات التي أحتاج إليها ؟

يجب عليك أن تقرر الآن الاجتماعات التي تعتبر ضرورية للعمل على المشروع ، انظر في :

☐ اجتماعات فردية مع راعي المشروع .

☐ اجتماعات فردية مع أعضاء الفريق .

☐ اجتماعات لبحث التقدّم في المشروع مع الفريق كلّه .

□ اجتماعات لحل المشاكل .

□ اجتماعات مع مستفيدين معينين – العميل .

□ اجتماعات مراجعة المشروع مع المستفيدين .

إن جميع هذه الاجتماعات تعتبر ضرورية بدرجات متفاوتة طوال فترة العمل على المشروع وكلّها يجب أن تنطوي على غرض واضح . فالاجتماعات الفردية مهمة للحفاظ على اتصال وثيق مع راعي مشروعك ومع أعضاء فريقك مما يساعدك في :

□ معرفة وفهم هؤلاء كأفراد .

□ تقديم وتلقي معلومات على المستوى الشخصي .

□ مناقشة مشاكل ذات طبيعة شخصية تؤثر على الأداء .

□ تقديم التوجيه والدعم .

□ تدريب أعضاء الفريق .

□ تقدير جهودهم .

□ تشجيع ومساندة التطوير الشخصي .

إن ذلك يخلق مناخاً مشجعاً في فريقك مما يحفز على التواصل الصريح ويدعم التركيز على نجاح المشروع . ولذا ضع جدولاً في مفكرتك لاجتماعات فردية منتظمة (لنقل شهرياً) مع كل

عضو من أعضاء فريقك . وكذلك قرر مع راعي مشروعك عدد المرات التي يجب أن تجتمعا فيها ودوّن ذلك في مفكرتك . واسمح بحوالي (٣٠) دقيقة لكل نقاش فردي .

بالنسبة للاجتماعات الخاصة بحل المشاكل فإنه يُلجأ إلى عقدها عند ظهور مشاكل يُعنى بها أشخاص محددون وقد لا تعني الفريق بأكمله . ولا تحاول أن تخلط اجتماعات حل المشاكل باجتماعات التقدّم أو الفريق حيث يخرج النقاش بسهولة عن السيطرة ويتحول الاجتماع عن الغرض الذي عقد من أجله .

حاول أن تتفق مع أعضاء فريقك على جدول لاجتماعات التقدّم الخاصة بالمشروع طوال فترة العمل على المشروع مبيناً تواريخ الجدول على شكل «جانت» الخاص بالمرحلة الرئيسية . وإذا لم يكن لديك شيء لتناقشه ألغِ أو أجل الاجتماع . وتعتبر الاجتماعات الأسبوعية القصيرة في بداية الأسبوع أو في نهايته مناسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم إذا كان جميع أعضاء الفريق يعملون في نفس الموقع . أما إذا كان أعضاء فريقك يعملون في مواقع متعددة فإن الاجتماعات تكون شهرية على الأرجح . ولهذا افتح قنوات اتصال أخرى حيثما كان ذلك مناسباً - مراسلات بريدية أو دوائر تلفزيونية مغلقة .

أما بالنسبة للاجتماعات الخاصة بمراجعة المشروع مع المستفيدين فهي أقل حدوثاً وعادة ما تُعنى بها أنت من حيث إعداد مواد أكثر لتقدّمها رسمياً لمجموعة المستفيدين .

معالجة التغييرات في المشروع

يشعر المرء في أعماق نفسه بأن هناك تغييرات لا يمكن السيطرة عليها . فمهما كانت جودة خطتك لا بد أن يكون هناك مفاجآت غير متوقعة . وبالنسبة للتغييرات الصغيرة فهي تظهر أثناء المراقبة ويمكن ضبطها أو السيطرة عليها باتخاذ إجراء فوري وباتخاذ إجراءات تصحيحية . أما التغييرات الكبيرة فهي أكثر خطورة وتحتاج إلى فحص أدق . وقد يكون مصدر هذه التغييرات العميل أو المستخدم النهائي أو راعي المشروع أو المشاكل الفنية . كلّها يمكن أن تؤدي إلى إعادة تخطيط المشروع وتعديل الأهداف ، وأي تغيير يتوقع له أن يحدث إعادة تخطيط وأن يؤثر على الوقت الكلّي للمشروع كما هو مجدول حالياً يجب أن يُعالج بطريقة رسمية. ولذا افحص دائماً :

- ☐ المصدر الذي طلب التغيير .
- ☐ الأسباب التي تجعله ضرورياً .

- ☐ فوائد إجرء التغيير وأثرها .
- ☐ عواقب التوقف عن العمل في هذه المرحلة .
- ☐ تكلفة إجراء التغيير وأثرها .
- ☐ تأثير التغيير على القيود المفروضة على المشروع .
- ☐ تأثير التغيير على احتياجات المصادر .
- ☐ أية زيادة أو نقصان في مخاطر المشروع .
- ☐ تأثير التغيير على أهداف المشروع ومجاله .

يمكن أن ينطوي التغيير الكبير في المشروع على تثبيط كبير لأعضاء الفريق إلا إذا كان ذلك الغيير أمراً سعوا إليه بأنفسهم لصالح المشروع . وقد يكون للتغيير الكبير في أحد المشاريع تأثير خطير على توافر المصادر لمشروع آخر . هذا ويجب أن تحظى جميع التغييرات الكبيرة بموافقة العميل وراعي المشروع قبل اتخاذ قرار بإعادة التخطيط . حاول أن تتوصل إلى حلول بديلة وأن تفحص النتائج والمخاطرة قبل أن تسعى للحصول على موافقة العميل على التغيير . وكذلك صمّم استمارة معيارية لرسمنة طلبات التغيير – فذلك يعمل في أغلب الأحيان على الاختفاء المفاجيء للعديد من التغييرات المحتملة !

اعقد اجتماعاً للمباشرة بالعمل على المشروع

يمكنك الآن أن تباشر بالعمل على المشروع . وتشمل الخطوات الأخيرة بعد استكمال الخطة الأساسية ما يلي :

- ☐ إعداد خطط عمل للمراحل الرئيسية الأولية .
- ☐ وضع جدول معالم للمشروع .
- ☐ تحديد خطوات لعرض التقدّم مع الاستمارات المناسبة التي يجب أن يستخدمها الجميع .
- ☐ تحديد خطوات إدارة التغيير مع الاستمارات المناسبة .
- ☐ الموافقة على جدول الاجتماعات .

يعتبر هذا الاجتماع الانطلاقي معْلماً من معالم مشروعك يتم بعده البدء بكل أعمال المشروع . ولذا اجمع كل الأشخاص المهمين المعنيين بمشروعك معاً واشرح لهم الخطط بشيء من التفصيل . ولا تنسَ أن تعد نفسك وفريقك جيداً لهذا الاجتماع . فهو فرصة مهمة لك لشرح الخطة والجوانب ذات الخطورة العالية في سبيل تحقيق النجاح . كما أنك تتطلع إلى موافقة جميع الحضور على أن المشروع مخطط له بشكل جيد . ويجب عليك أن

تقنعهم أنه بتعاونهم يمكنك أن تحقق الأهداف المنشودة . ولا يمكن لأي فرد أن يشكو بعد هذا الاجتماع بأنه لم يفهم خطة المشروع أو ما تحاول أن تنجزه . كذلك يشكل هذا الاجتماع فرصة مثالية لبناء الفريق . وأيضاً يعتبر فرصة نادرة للقاء أعضاء الفريق والمستفيدين معاً حيث يساعدهم ذلك في التعرّف إلى مسؤولياتهم في سياق منظم . اجعل من هذا الاجتماع مناسبة خاصة وقدّم الغداء للحاضرين – إن كانت ميزانية المشروع تسمح بذلك !

خطوات للتحسين

١– طّور علاقات جيدة مع مديري الأقسام .

٢– تأكد من اكتمال التخطيط المفصل على المستوى الأدنى « للترتيب الجزيئي للعمل ».

٣– أمّن التزام المصادر البشرية واشرح خطط المشروع .

٤– ضع معالم المشروع ودوّنها – وأكد على أهميتها .

٥– صمّم بعناية ما تحتاج إليه من وسائل الاتصال والتقارير .

٦– تأكد بأن أعضاء الفريق يعرفون مسؤولياتهم لجهة

عرض التقارير عليك .

٧- ضع خطوات لمعالجة التغييرات المهمة أو الكبيرة .

٨- اعقد اجتماعاً لإطلاق المشروع .

الفصل العاشر

مراقبة العمل

كيف أتكيف مع المعلومات الجديدة

ماذا نعني بالمراقبة؟

صمّم نظامك للمراقبة

مراقبة التقدّم

كيف يمكنني أن أعالج المشاكل؟

متابعة تقريرك

كيف أراقب التكاليف؟

الفصل العاشر

مراقبة العمل

التخطيط للعمل شيء مسلٍ ويعتبر إلى حد ما عملاً غير حقيقي لأنه من السهل تغيير نتاجات هذا التخطيط ولا يوجد نتائج تترتب على ذلك سوى أنك تستهلك مزيداً من الورق ! كما أن لا أحد يشعر بأنه مهدد في هذا الوضع لأن أداءه لا يقاس بنفس الطريقة التي يتم بها قياس العمل الحقيقي عند البدء بالمشروع .

ينخفض أحياناً مستوى الحماس لدى أعضاء الفريق عندما يشعرون بأنهم يعملون شيئاً ولكن لا شيئ يحدث كما يبدو . ولذا ادعُ بعد الاجتماع الانطلاقي مباشرة أعضاء الفريق إلى اجتماع قصير جداً ، وقدّم التشجيع و :

- ☐ عزّز الدافعية لدى أعضاء الفريق .
- ☐ تأكد من عدم وجود سوء فهم أو مخاوف .
- ☐ تأكد بأن كل فرد يعرف بوضوح تام العمل الأولي المجدول .
- ☐ ذكّر أعضاء الفريق بأن :

– يخبروك في حالة حدوث مشاكل .

- ينتبهوا للمخاطر الجديدة .
- يبلغوا عن أي إشارات توحي باحتمال حدوث خطر .
- يبلغوا عن أية مسائل أو مشاكل فوراً .
- بابك مفتوح دائماً لمناقشة مشاكلهم .

كيف أتكيف مع المعلومات الجديدة ؟

من المؤكد أن تصل معلومات جديدة لأعضاء الفريق بعد الشروع بالعمل . وقد تصل هذه المعلومات بشكل عرضي من خلال لقاءات غير رسمية في الممرات أو في مطعم هيئة الموظفين أو حتى في موقف السيارات أو من خلال مصادر ذات مستوى أدنى في شركة العميل . وقد تكون هذه المعطيات أو المعلومات الجديدة مقصودة أحياناً وربما يكون لها أثر عميق على العمل والجدول ودافعية الأعضاء .

وإزاء ذلك يتعين عليك أن تمنع أية معطيات جديدة لتعديل الخطط مما يخلق مزيداً من العمل دون ضرورة . ولذا ذكّر أعضاء الفريق بأن يبلغوك فوراً بمثل هذه الحالات . وبما أنك تطلب من أعضاء فريقك بأن يطلعوك على التقدّم الحاصل فإنه يتعين عليك وعلى الأعضاء في حالة ظهور معلومات جديدة أن تطرحوا الأسئلة

التالية :

- ☐ ما هو مصدر هذه المعلومات ؟
- ☐ لماذا لم يتم الكشف عنها من قبل ؟
- ☐ من الذي قرر بأنها مهمة في هذا الوقت ؟
- ☐ هل هذه المعلومات صحيحة وواقعية ؟
- ☐ هل هناك أهداف معينة خفية ترتبط بتوقيت تسريبها ؟
- ☐ ما هو تأثيرها على الخطة وعلى الجدول ؟
- ☐ هل ستغير هذه المعلومات أهداف المشروع ونتائجه وفوائده ؟

معلوم أن لعمل على المشروع قد يتقيد بشكل خطير أو ربما يتم إفساده بنقل معلومات خاطئة سرياً لأعضاء الفريق . كما أن الغياب الكامل للمعلومات عندما يحين موعد كشفها ينطوي على آثار تخريبية ماكرة مشابهة . ولذا كن دائماً مستعداً للنظر في إجراء تغييرات على خطتك عندما يكون ذلك ضرورياً . وإذا جرى التشويش على المعلومات الضرورية لعمل المشروع عبر رسائل متضاربة صادرة من أشخاص مختلفين فإنك حينئذٍ ستواجه صراعات محتملة وفوضى . ولذا أعد فريقك لمثل هذه الأحداث لأنها من المؤكد أن تحدث في وقت ما في دورة حياة المشروع – هذا إن لم

تكن قد حدثت معك للتو !

إن نظامك للإنذار المبكّر هو أفضل وسيلة للحصول على تغذية راجعة بشأن ما حدث وبشأن ما يجب أن يحدث . إذ أن ذلك يزودك بالمعلومات اللازمة لمراقبة المشروع .

ماذا نعني بالمراقبة (أو التحكم)؟

تتضمن المراقبة في بيئة المشروع ثلاثة أشكال إجرائية هي:

القياس – ونعني به تحديد التقدّم من خلال إعداد تقارير رسمية وغير رسمية .

التقييم – ونقصد به تحديد سبب الانحرافات عن الخطة .

التصحيح – ونقصد به اتخاذ إجراءات لتصحيح الانحرافات .

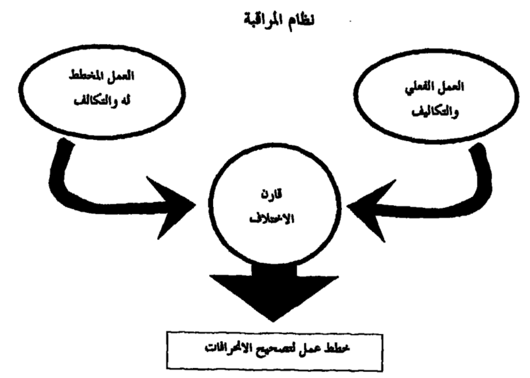
الجدير بالذكر أن المراقبة عملية ترتبط بالزمن الحاضر . وعليه فإن الإبلاغ عن الحدث في حينه مسألة في غاية الأهمية لأنها تسمح لك باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية . أما إذا كان الإبلاغ يتم بعد انقضاء وقت طويل على الحدث فإنك عندئذٍ لا تستطيع أن تراقب المشروع . وقد صُممت عمليات الاتصال التي وضعتها أثناء إطلاق المشروع لتعطيك رؤية فورية للأحداث المهمة .

صمّم نظامك للمراقبة

الغرض من نظام المراقبة هو أن تضمن أنت وأعضاء الفريق بأن لديكم دائماً المعلومات اللازمة لإجراء تقييم صحيح للتقدّم وإبقاء المشروع تحت السيطرة . وهناك مثال دال على ذلك موضح في الشكل (١٠ – ١) .

إن أفضل نظام للمراقبة هو النظام الأكثر بساطة . وتعتبر الخطة والنتائج الفعلية التي يلاحظها ويقيسها أعضاء الفريق المعطيات (المدخلات) الأساسية للمراقبة . ويجب أن تظهر عملية المقارنة بينهما ما إن كان المشروع يسير بالاتجاه الصحيح وكل شيء يسير حسب الخطة . فإذا كان الحال كذلك فإنه يمكنك أن تحدّث سجلات المشروع وجداوله وأن تبعث بتقرير عن التقدّم لعميلك ولراعي مشروعك . ولكي تراقب المشروع فإنه يتعين عليك أن تستخدم أساليب حل المشكلة لإعداد وتنفيذ خطة عمل للتغلب على الصعوبات وإعادة المشروع إلى السير وفق الجدول المخطط له .

هذا ومن الضروري أن تقيس تأثير خطط العمل لتقديم تغذية راجعة لنظام المراقبة وللتأكد من نجاح الحل . وعليه فإن مراقبة المشروع تعني إدارة أو معالجة المشاكل العديدة التي تظهر أثناء العمل للحفاظ على جدول عمل المشروع من خلال :



الشكل (١٠-١) نظام المراقبة

- مراقبة العمل – ملاحظة وتفقد ما يحدث .
- تحديد المشاكل التي تحدث وحلّها .
- متابعة المشروع – مقارنة الناتج بالخطة وتحديث السجلات .

إن أسهل طريقة لمتابعة مشروعك هي أن تستخدم نقاط مراقبة محدّدة – معالم المشروع . ولذا ركّز انتباه الأعضاء على هذه المعالم البارزة مؤكداً عل أهمية الحفاظ على تواريخ إنجازها وأنه يجب إعلامك بما إن كان يُتوقع أن يحدث تأخر في أي منها . وكذلك ذكّرهم بأن الوقت الكلي الإضافي ليس وقتاًإضافياً يمكنهم أن

يستخدموه حسب اختيارهم بدون الرجوع إليك . ولا تنس أن تحافظ على تحديث ملف المشروع بأن تعمل على تفقد وتحديث الجوانب التالية بصفة دورية :

☐ الجدول التنظيمي .

☐ قائمة المستفيدين .

☐ جدول توزيع مسؤولية المراحل الرئيسية .

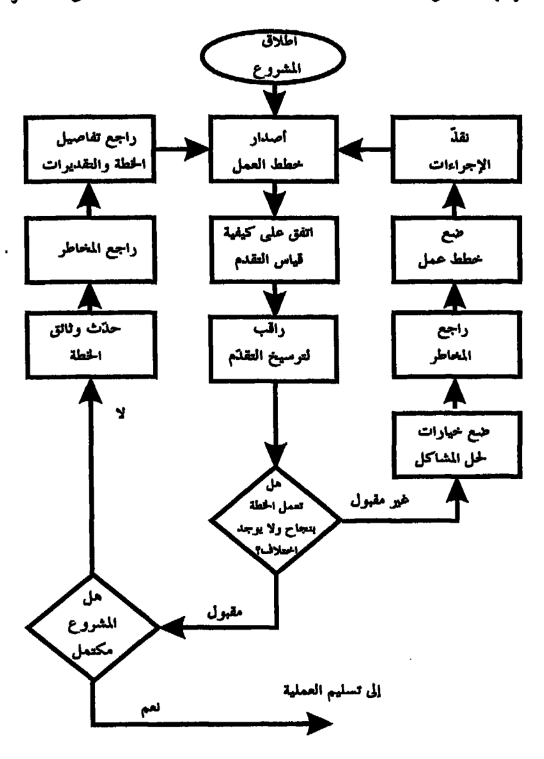
☐ شكل «جانت» المعبّر عن المراحل الرئيسية .

☐ خطط العمل .

☐ مفكرة مخاطر المشروع .

واستناداً إلى حجم المشروع فإنه يمكنك أن تسرّع عملية الإرادة مستخدماً رزمة برامج آلية خاصة بإدارة المشاريع – حالما تصبح على معرفة بسماته العديدة !

أن محافظتك على تحديث على تحديث ملف المشروع واجب يتعين عليك أن تفي به . إذ يمكن أن تُنقل إلى مشروع آخر في أي وقت ويحل محلك شخص آخر . ولذا تأكد تماماً من حسن تنظيم وجودة ما تتركه له وإلا فإنك ستعرّض نفسك باستمرار للأسئلة والطلبات والاستفسارات التي تتعارض مع دورك الجديد .



الشكل (١٠-٢) نظام المراقبة

مراقبة التقدّم

لا يمكنك أن تقوم بعملية المراقبة هذه وأنت جالس وراء مكتبك – بل أنك تحتاج لأن تتحرك وتلاحظ وتجري حوارات ! فذلك يمثل عملية جمعك للمعلومات والتي إن تمت بفاعلية فإنها ستكون أكثر فائدة من أي تقرير مكتوب . وتأتي الثقة بتقارير التقدّم من خلال التثبت منها عملياً من حين إلى آخر ، وهذا يحتم عليك أن تراقب :

☐ أعضاء الفريق .

☐ المستفيدين .

☐ الأداء .

المراقبة عمل تفقدي يهدف إلى :

☐ التحدث لأعضاء الفريق للتعرّف مباشرة إلى كيفية سير الأمور .

☐ تشجيع أعضاء الفريق وإظهار أنك تهتم بهم وبعملهم .

☐ التأكد من أن المصادر (البشرية) الموعودة تعمل بالفعل على مهام المشروع .

☐ التعرّف بسرعة إلى الاهتمامات والصعوبات التي يواجهها أعضاء الفريق .

ريما يُنظر أحياناً إلى الإكثار من المراقبة على أنها تدخل في شؤون الآخرين ولذا عليك أن تحافظ على توازن دقيق في مراقبتك .

قرر عدد مرات المراقبة

لا تعتمد على اجتماعات الفريق كأساس لعرض التقدّم في المشروع . بل يتعين عليك أن تقرر عدد المرات التي تهدف فيها إلى :

☐ القيام بجولة لملاحظة ما يحدث - يومياً .

☐ عقد اجتماعات فردية مع العميل وراعي المشروع وأعضاء الفريق.

☐ قياس التقدّم في مهام ومعالم المراحل الرئيسية .

☐ تلقي تقارير - شفوية ومكتوبة من أصحاب المراحل الرئيسية .

وإن أمكن اعقد اجتماعات قصيرة ومنتظمة لأعضاء الفريق في نفس الوقت واليوم كل أسبوع . فذلك يشجع أعضاء الفريق على تبادل المعلومات والحفاظ على تواصل جيد فيما بينهم . وعلى هذا فإن المراقبة المنتظمة تظهر اهتمامك بنجاح المشروع ويؤكد على رسالة مفادها التنبه للمخاطر الجديدة أو توقع المشاكل المستقبلية .

كيف يُقاس التقدّم ؟

اسأل أعضاء الفريق عن كيفية قياس التقدّم بسهولة ، إذ يتعين عليهم أن يوافقوا على :

□ كيفية وضع معايير لنتائج (مخرج) كل نشاط .

□ مقاييس الأداء التي يستخدمونها ويتأكدون بها من الإنجاز .

□ عدد مرات القياس والتسجيل .

□ كيفية سرْد التقدّم والانحرافات أو الاستثناءات .

إذا ظهرت نتائج غير عادية أو غير متوقعة فإنه يجب إعلامك فوراً بذلك لكي يتم اتخاذ قرار تصحيحي بشأنها . وكذلك استمر في تذكير أعضاء الفريق بالتنبه للمخاطر المتعلقة بشكل خاص بكل مرحلة من مراحل العمل .

كيف يمكنني أن أعالج المشاكل ؟

الغرض من عملية معالجة المشاكل هو التأكد من التغلب على جميع الأخطار فوراً لتجنب أو الحد من الأضرار في مشروعك. والآن دعونا نوضح ما نعنيه بالمشكلة :

تعريف المشكلة

المشكلة أي حدث أو مجموعة أحداث مترابطة (تم تحديدها سابقاً كمخاطر أصبحت مشكلة نشطة تسبب تهديداً لوحدة المشروع أو للمشاريع ذات الصلة .

تشبه معالجة المشاكل معالجة المخاطر الأصلية حيث أنها تتطلب منك أن تحتفظ بسجلات لجميع المشاكل التي تحدث وأن تتأكد من وضع خطط عمل لحلها مباشرة .

إن اهتمامك الرئيس هو أن تضع العمل موضع التنفيذ . ومن السهل جداً أن تبالغ في التصرف وتنفذ أول حل يخطر ببالك . غير أن ذلك الحل ليس دائماً هو الحل الأفضل. كما أنه يتجاهل خبرة أعضاء الفريق في التوصل إلى حل للمشكلة . لا تنس أن تحتفظ بسجل لكل المشاكل المهمة عند حدوثها موضحاً :

- ☐ اسم المشكلة ومصدرها .
- ☐ صاحبها .
- ☐ جوانب المشروع المتأثرة بها .
- ☐ المسؤول عن خطط العمل لحلها .
- ☐ سجل ترتيبها الحالي .

☐ وقت إنجاز العمل عليها .

صمّم استمارة شبيهة بمفكرة مخاطر المشروع ، حيث تسجل فيها المشاكل بعد أن تحددها من خلال المراقبة المنتظمة .

هل يجب ترتيب المشاكل حسب الأهمية ؟

بما أن لديك سلطة محدودة فإنه من غير المحتمل أن تحل جميع المشاكل بدون دعم ومساندة من جانب راعي مشروعك . ويعتبر إعطاء الترتيب للمشكلة بمثابة تحديد واضح للشخص الذي سيتولى مسؤولية وضع خطة عمل لحلها . ويتم ترتيب المشاكل المطروحة طبقاً لتأثيرها ونتائجها المتوقعة وذلك بتعيين علم أحمر أو أصفر أو أخضر حيث أن :

العلم الأحمر يشير إلى مشكلة كبيرة لها عواقب خطيرة على المشروع . ولذا فإنها تحتاج إلى إجراء فوري لحلها .
يتولى مسؤوليتها : راعي المشروع .

العلم الأصفر يشير إلى مشكلة ذات تأثير مهم على المشروع أو على المشاريع الأخرى . ما لم يتم حلّها مباشرة فإنها ستسبب تأخيراً في الوصول إلى المعالم المحدّدة . وتتحول إلى مشكلة ذات علم أحمر إذا تأخر العمل عليها لأكثر من يومين .

العلم الأخضر يتم تحديد المشاكل البارزة عند سرْد التقدّم في أعمال المشروع . وكذلك عليك أن تتأكد من عدم تغيير ترتيب أي مشكلة . ومن المهم أن تطلع المستفيدين على التقدّم في حل المشاكل طالباً دعمهم النشط عند الضرورة لصالح المشروع .

يتم تحديد المشاكل البارزة عند سرْد التقدّم في أعمال المشروع. وعليك أن تتأكد من عدم تغيير ترتيب أي مشكلة. ومن المهم أن تطلع المستفيدين على التقدّم في حل المشاكل طالباً دعمهم النشط عند الضرورة لصالح المشروع.

دراسة حالة-سيناريو رقم (٧)

أبلغك العميل بشكل غير رسمي بأن لديه مشكلة يمكنها أن تسبب بعض التغييرات في متطلبات المشروع. وهذا قد يوقع كارثة بمشروعك . وقد طلب العميل عقد اجتماع خلال الأسبوع القادم في مكتبك لمناقشة التفاصيل . وللإعداد لهذا الاجتماع الرسمي فإنْ عليك أنْ :

١- تدعو لاجتماع فوري لأعضاء فريقك وتطلب منهم أن يعدوا جدول أعمال الاجتماع محدّدين البنود التي ستتم مناقشتها . أو

٢- تطلب من أعضاء الفريق أن يحسّنوا إنتاجيتهم قبل حلول الاجتماع حيث أن ذلك لا بد أن يؤثر في العميل ويبيّن بأنك تقوم بعمل جيد. أو

٣- تطلب من جميع أعضاء الفريق بأن يتأكدوا أن تقاريرهم وسجلاتهم عن المشروع صحيحة وكاملة ومحدّثة وأن يعدوا تقارير عن وضع جميع مراحل المشروع الرئيسية . أو

هل هناك إجراء آخر ترى أنه مناسب .

حل المشاكل

تذكّر بأن المشاكل تتعارض مع هدفك المتمثل في الحفاظ على جدول المشروع ولذا علاوة على التحرك الفوري تأكد بأنك :

- ☐ تشرك أعضاء الفريق في حل المشاكل .
- ☐ تستعين بخبرة أضافية حيثما كان ذلك مناسباً .
- ☐ تحدّد جوانب المشروع المتأثرة :

– النتائج كما هي ملاحظة الآن .

– النتائج في المستقبل إذا لم يتم حلّها .

– خيارات حل المشكلة وتحدّد بالنسبة لكل خيار :

*التكلفة والمصادر .

* التأثير على جدول المشروع .

*التأثير على المجال – الجودة .

*المخاطر المرتبطة به .

*مشاكله المستقبلية المحدّدة .

تأكد دائماً من أن تعيّن بوضوح مسؤولية الأعمال التي خططت لها لتتجنب الفوضى والارتباك عند تنفيذ العمل حيث تبيّن :

☐ من المسؤول عن تنفيذ العمل ؟

☐ متى يجب إنجاز العمل ؟

☐ من هو الشخص الذي يجب إطلاعه على التقدّم باستمرار ؟

☐ من سيتولى المراقبة – أثناء العمل وبعده ؟

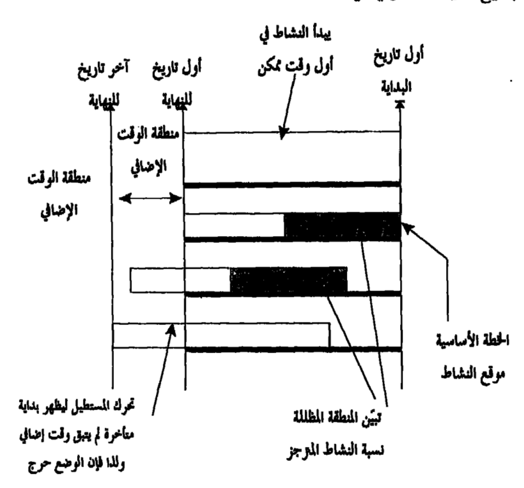
متابعة تقريرك

المتابعة هي العملية التي يتم من خلالها قياس التقدّم في المشروع عن طريق المراقبة لتتأكد بأنه :

☐ يتم فوراً معالجة التغييرات في الخطة التي يسببها العميل أو المشاكل .

☐ يتم استخدام معلومات التقدّم المعروضة لتحديث جداول الخطة وسجلات ملف المشروع .

ولتقوم بذلك عليك أن تملك نقطة انطلاق أو قاعدة تحدّد بواسطتها الاختلافات . وتعتبر القاعدة التي تُبنى عليها جميع أعمال المتابعة هي خطة المشروع التي وضعت قبل التنفيذ حيث تظهر فيها جميع المراحل الرئيسية .



الشكل (١٠-٣) الوضع الحالي على شكلة (جانيت)

يجب أن تبقى قاعدة المشروع بلا تغيير طوال فترة العمل على المشروع . وأثناء إنجاز العمل تشير إلى التقدّم على الشكل بتظليل المستطيلات لتبيّن مقدار العمل المنجز .

وإذا تأخر البدء بمرحلة رئيسية ما أو أخذت وقتاً أطول لإنجازها أو حدث تأخر في إنهائها فإن ذلك يُبيّن بوضوح على الشكل ، بينما يبقى الموقع الأصلي للمستطيل في الشكل بلا تغيير كخط قاعدي .

هذا ويتم تسجيل التعديلات على الخطة حال حدوثها للاحتفاظ بالخبرة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية . وهذا قد يزيح نشاطاً أو أكثر من موقع الخط القاعدي الأصلي مسبباً تعديلاً في استراتيجية المشروع . وعليه فإن محافظتك على عدم تغيير الخط القاعدي يضطرك إلى أن تدون بالكامل أية تعديلات تطرأ على الخطة والجدول ثم تقيم لاحقاً نقاط التعلّم الرئيسية من جميع هذه التعديلات التي تحدث .

وإذا تسببت أي من هذه التعديلات في تأخر في مراحل رئيسية حاسمة فإن إنجاز المشروع سوف يتأخر . وعندئذٍ ستواجه المهمة الصعبة المتمثلة في التخطيط العلاجي لاستعادة جدول المشروع الأصلي أو إقناع العميل بقبول تاريخ الإنجاز الجديد .

تقرير ما يعنيه الإنجاز

أحياناً يتعين عليك أثناء العمل على المشروع أن تسلك منحنى قاسياً للإنجاز لأنه من الصعب في كثير من الأحيان أن نحدّد بوضوح ما نعنيه بالإنجاز .

فالمستطيل الموضح في شكل «جانب» عبارة عن تمثيل بياني مستقيم للجهد . غير أن الجهد في عالم الواقع لا يأخذ شكل مستقيم مطلقاً ، وهو يعتمد على :

☐ صحة التخطيط المفصل للمهام التي ستؤديها .

☐ صعوبة العمل .

☐ مقدار التعطيل في العمل .

☐ توافر المعلومات والمعدات .

☐ شعور الفرد في ذلك اليوم .

وهنا تعتبر قاعدة ٢٠/٨٠ المثبتة صحيحة بمعنى أن ٨٠٪ من النتائج تأتي من ٢٠٪ من الجهد بينما تستهلك أل ٢٠٪ من النتائج ٨٠٪ من الجهد ! فهناك دائماً مهام منسية تستهلك قدراً كبيراً من الوقت لإنجازها ومن هذه المهام :

التوثيق أوقات الموافقة

وضع إجراءات للاختبار	مراجعة المشروع
اجتماعا ت المشروع	مراجعة التخطيط
إعادة تخطيط الاجتماعات	اجتماعات العميل
اجتماعات مجموعة المستخدمين	المفاوضات مع الموردين
التسهيل	البحث عن معلومات
الشراء والإدارة	التدريب
السفر والاتصالات	تحديث سجلات المشروع

لا تطلب تقييم يتضمن نسبة العمل المنجز عند الطلب معلومات عن التقدّم . فأنت تحتاج لأن تعرف ما إن كانت المهمة ستنتهي في الوقت المحدّد ولذا اطلب تخميناً بمتى سيتم إنجازها . فذلك يجعل الشخص المسؤول عن العمل يركّز على مراجعة الالتزامات الأخرى المستحقة في نفس الفترة وعلى إعطاء تقدير أكثر واقعية لوقت إنجازها . وإذا كان تاريخ الإنجاز المتوقع غير مقبول فاتخذ إجراء تصحيحياً فورياً . وعليك أن تقنع جميع أصحاب المراحل الرئيسية باتباع عادة التنبؤ بأداء مراحلهم .

فالتنبؤ :

☐ يحسّن قدرة الفرد على تقدير الوقت اللازم لأداء العمل – بمعنى أن التنبؤ نشاط ينطوي على وقت حقيقي وليس نظر في كرة من

الكريستال إلى المستقبل البعيد .

□ يخلق أهدافاً حقيقية للفرد الذي يقوم بالعمل - وأي تأخير يتجاوز الهدف المتفق عليه لا يمكن أن يسمح به .

اطلب تقارير منتظمة مع أسباب لأية تغييرات تُجرى على تواريخ الإنجاز المتوقعة السابقة . وكذلك شجع أعضاء الفريق على تنمية خبرتهم في التخمين الصحيح لكشف الاختلافات المستقبلية المحتملة . ويجب أن يكون التحليل للاختلافات في جميع المراحل مثار اهتمام رئيسي للفريق كلّه حيث يتأكدون من اتخاذ إجراء تصحيحي فاعل عند حدوث مشاكل .

اتخاذ إجراء تصحيحي

لا بد أن يساعد تحليل الاختلافات بين الخطة الموضوعة والنتائج الفعلية في كشف أسباب هذا الاختلاف أو المشكلة . ويجب أن يكون اهتمامك الرئيس منصباً على الحفاظ على وحدة الجدول بحيث لا يحدث تأخر فيه . إذ أن اتخاذ إجراء تصحيحي عادة ما ينطوي على إمكانية محدودة . ومن هذه الامكانيات :

١- إعادة ترتيب أو توزيع نصاب العمل إذا كان سيحدث تأخر في الوصول إلى معْلم ما - إيجاد آخرين لتولي بعض المهام

لتخفيف نصاب العمل ، أو حتى إعادة تعيين المهام لآخرين يمكنهم أن يعملوا بسرعة أكثر .

٢- بذل جهد أكثر في العمل - وهو خيار ليس بالسهل أن تطلبه عملياً حيث ربما يكون جميع الأعضاء مثقلين بالأعباء أصلاً .

٣- تعيين موظفين إضافيين للعمل - وقد تلغي القيود المفروضة على المصادر البشرية هذا الخيار ولكن كإجراء قصير المدى يمكنك أن تجد بعض المساعدة الإضافية لأيام قليلة .

٤- تعيين تاريخ جديد لإنجاز معلَم ما - وهذا يخضع لموافقة المستفيدين واستعادة الوقت في مرحلة لاحقة من المشروع غير أن ذلك ينطوي على صعوبة بالنسبة للأنشطة التي تقع على المسار الحاسم . كما أن استعادة الوقت لاحقاً دائماً ما يكون على حساب شيء ما .

٥- خفض مجال أو جودة النتائج التي تطلبها الخطة - وهذا ممكن في حالة موافقة العميل ولكنه سيحتاج إلى تفاوض طويل .

عادة ما يتم اللجوء إلى الإجراء التصحيحي باستخدام هذه الخيارات بالترتيب علماً بأن كل خيار منها يحتمل تكلفة إضافية ولذا سجّل أية افتراضات تضعها عند تقرير خطط العمل حيث أنها قد تفيدك لاحقاً ! وقبل أن تقرّر الخيار الذي ستستخدمه تأكد إن

كان :

☐ حدث تغيير في المسار الحاسم .

☐ تأثر نصاب عمل أي فرد بشكل سلبي .

☐ سيخضع أي معْلم للتأخير .

☐ سيُكشف عن أية مخاطر جديدة ذات درجة عالية من الخطورة .

☐ سيُكشف عن أية مشاكل جديدة .

☐ سيحدث أية زيادة في التكلفة – وهل هذه تحتاج إلى موافقة ؟

☐ بالإمكان ضبط أي تأخير محلي في الجدول .

دراسة حالة-سيناريو رقم(٨)

لقد انجزت المرحلة الأولى من المشروع غير أن النتائج لم تكن مشابهة تماماً للتوقعات الموضوعة ، وقد أثر ذلك على تقديرات المرحلة التالية وأظهر أن تقديراتك الأصلية كانت متفائلة جداً ، ولذا فإنك تواجه الآن احتمال تأخير إنجاز المشروع مدة أسبوعين ، وبالطبع فإن عميلك لن يكون سعيداً بذلك ، ولذا عليك أن :

١- تطلب اجتماعاً مع أعضاء الفريق وتبحث عن طريقة ما لتحسين انتاجيتهم في المرحلة القادمة آملاً أن يخرجوا بحل مناسب

أو

٢- تتجاهل التأخير في هذه المرحلة فمثل هذه المشاكل تحدث في عمل المشروع وفي النهاية يتم التوصل إلى حلول لها . كما أنك تعتقد بأنك ما زلت قادراً على حفز أعضاء الفريق لإنجاز المشروع في الوقت المحدّد

أو

٣- تطلب عقد اجتماع للفريق وتؤكد على أن ذلك يمثل مشكلة أمام المشروع . ولذا فإنك ستعمل مع الأعضاء على مراجعة التقديرات ومنطق المشروع لإيجاد طريقة لإعادة الالتزام بتاريخ الإنجاز المجدول .

اعداد تقارير عن التقدّم

لكي تكون مراقبتك جيدة فإن عليك أن تتأكد بأن قنوات

اتصالك تعمل بنجاح وتقدّم المعلومات الصحيحة . وإذا لم تكن تعمل بشكل جيد فعندئذٍ اتفق مع أعضاء الفريق على كيفية تحسينها . وكذلك تأكد بأن عميلك وراعي المشروع يحصلان على المعلومات الضرورية التي يحتاجان إليها . وأيضاً تجنب إصدار عدد كبير من التقارير الطويلة بل اجعل تقاريرك قصيرة مستخدماً استمارات معيارية ولكن توقع أن تقدّم عرضاً أكثر تفصيلاً بين الحين والآخر عند إجراء مراجعة شاملة للمشروع . هذا وركّز في تقاريرك على معالم المشروع مضمناً إياها :

- ملخصاً قصيراً عن التقدّم .
- المعالم التي أنجزت والتي حان إنجازها .
- المعالم التي حان إنجازها ولكنها تأخرت عن موعدها .
- الإجراءات التصحيحية التي اتخذت بسبب التأخير .
- المعالم التي يحين إنجازها في التقرير القادم .
- المشاكل التي تفاقمت وتنتظر أن يتم اتخاذ قرارات بشأنها .
- المشاكل الجديدة التي تفاقمت .
- التاريخ المتوقع لإنجاز المشروع .
- أسباب إجراء أية مراجعة للتواريخ المتوقعة السابقة .

تعتمد مراقبة المشروع على الإتصال الجيد والحصول على تغذية راجعة . ولذا حاول أن تحافظ على حسن سير هذه العملية لتجنب الفوضى وسوء الفهم .

حدّث ملف المشروع بانتظام

اكتب كل شيء حتى لا تنساه ! يعتبر ملف المشروع مصدراً لجميع المعلومات الحالية والتاريخية ذات الصلة بالمشروع والتي يجب الحفاظ عليها كلّها . ويشتمل الملف على أحدث الإصدارات من السجلات المعيارية بما في ذلك المحفوظة في أنظمة الحاسب الآلي . ولا تعتمد على توافر سجلات الحاسب الآلي فقط . ولكن ارجع إلى الفصل السادس لتطلع على محتويات الملف المقترحة . وتذكر بأن ملف المشروع سجل حي للمشروع ويصبح مصدراً لا يقدر بثمن للمعلومات اللازمة للمشاريع .

هل تتذكر مفكرة المشروع ؟

إذا كنت قد فتحت مفكرة للمشروع في بداية العمل فاستخدمها كمفكرة يومية تدّون فيها وقائع وأحداث المشروع . وحاول أن تحتفظ بها معك دائماً لتسجل فيها الأحداث عند وقوعها. وسوف تساعدك المعلومات التي تدوّنها في هذه المفكرة في عملية

تقييم المشروع بعد أن تسلّمه للعميل .

اجتماعات التقدّم

تعتبر الاجتماعات المنتظمة لمناقشة التقدّم جزءاً أساسياً من عملية مراقبة المشروع وذلك لمراجعة الوضع الحالي في أي وقت. ولذا اتخذ إجراءات محدّدة لجعل هذه الاجتماعات فعّالة . وكل شيء حدث قبل الاجتماع يعد تاريخاً قديماً ! وتذكّر بأن الوقت المصروف على الاجتماع هو وقت مقتطع من عمل المشروع . ولذا :

- ☐ اجعل اجتماعات مناقشة الوضع (التقدّم) ، قصيرة – ساعة واحدة كحد أقصى .
- ☐ اجعل الاجتماعات محددّة وتركّز على التوقعات .
- ☐ تجنب التطرق إلى مواضيع مختلفة ومتشعبة .
- ☐ ابدأ وانتهِ في الوقت المحدّد .
- ☐ حافظ على مراقبة جيدة .
- ☐ وفّر شكل «جانت» الخاص بالمراحل الرئيسية محدّثاً لأغراض الرجوع إليه .
- ☐ حدّد المشاكل البارزة ولكن لا تحاول أن تحلّها في الاجتماع – بل

حضر لنقاش مستقل لها مع الأشخاص المعنيين .

وكذلك الفت انتباه الأعضاء لطرح الأسئلة التالية :

☐ ما هي المهام التي تم إنجازها في الوقت المحّدد ؟

☐ هل هناك علامات بارزة في العمل المنجز ؟

☐ ما هي الأعمال التي تم الاتفاق عليها فيما سبق ولم يتم إنجازها بعد ؟

☐ متى سيتم إنجاز خطط العمل البارزة ؟

☐ ما هي المعالم التي أنجزت في الوقت المحّدد ؟

☐ ما هي المعالم التي تأخر إنجازها ؟

☐ هل وُضعت خطط عمل لتصحيح الانحرافات أو التأخير ؟

☐ هل هناك مخاطر تفاقمت إلى مشاكل فعلية ؟

☐ هل هناك مشاكل ما زالت بانتظار الحل ؟

☐ هل يتوقع حدوث تغير في قدرات المصادر البشرية ؟

☐ ما هو العمل الذي يجب أن يُنجز في الفترة القادمة ؟

☐ ما هي المعالم التي سيحين إنجازها في الفترة القادمة ؟

☐ ما هي المشاكل المتوقعة في الفترة القادمة ؟

□ هل هناك أية مخاطر يمكن أن تؤثر على العمل في الفترة القادمة؟

□ هل هناك أية مشاكل متوقعة مع أطراف ثالثة في الفترة القادمة ؟

□ هل يتوقع حدوث مشاكل في أداء أعضاء الفريق ؟

احتفظ دائماً في غرفة الاجتماعات بلوحات كبيرة لتسجل عليها الأعمال أو الإجراءات التي يتم الاتفاق عليها مع تحديد الأشخاص الذين سيتحملون مسؤوليتها والتاريخ المستهدف لإنجازها . وبهذه الطريقة يتبدد الشك لدى أعضاء الفريق بشأن من سيتحمل مسؤولية العمل وبالتالي ليست هناك حاجة لانتظارهم محضر الاجتماع . ولكن تجنب :

□ التقارير الشفوية الطويلة عما تم إنجازه .

□ حل مشاكل في الاجتماع – وأبعد المشاكل الخطيرة عن المركز .

□ النقاش الطويل حيث أنه يصرف عن الغرض ويسبب انحرافاً عن الموضوع .

□ المفاوضات – حيث أنها تستثني عادة مشاركة معظم الحضور .

□ أية مشاريع عمل أخرى – حيث أنها المضيع الأكبر للوقت !

هذا وتعتبر قائمة الأعمال أهم وثيقة يخرج بها المجتمعون وهي بالتالي تشكل نقطة الانطلاق في الاجتماع القادم – حيث يتم التأكد

من إنجاز جميع الأعمال التي تم الاتفاق عليها .

دراسة حالة - سيناريو رقم (٩)

لقد قطعت ثلاثة أرباع المسافة الموصلة إلى نهاية المشروع. وقد قبلت بعض التغييرات التي اقترحها العميل في البداية وأعدت جدولة المشروع على نحو يلائم ويرضي الجميع ولكنك الآن تلقيت مكالمة من العميل يطلب فيها تقييماً للنتائج المترتبة على إلغاء المشروع فوراً . وقد تبيّن أن هناك مشروعاً آخر يتم التخطيط له ويمكن أن تُسند لك مسؤوليته . وهنا يتعين عليك أن

١- تقرر عدم إشراك أعضاء الفريق في هذه المرحلة حيث أن العمل يتقدّم بشكل جيد . فقد مرت عليك مثل هذه الرسائل المخيفة من قبل ولم يتحقق منها شيئ . ولذا راجع النتائج المترتبة على الإلغاء بنفسك . أو

٢- ادع لاجتماع لأعضاء الفريق واكشف عن طلب العميل وقيّم المخاطر والنتائج المحتملة مؤكداً على عدم تعليق العمل لأن مثل هذه الأشياء تحدث في أحيان كثيرة . أو

هل هناك إجراء آخر يمكنك أن تتخذه ؟

كيف أراقب التكاليف

مراقبة المشروع ليست مجرد مراقبة الجهد ونتاجات العمل ولكنها يجب أن تتضمن أيضاً احتساب التكلفة. ولكي تحقق النجاح يتعين عليك ألا تتجاوز الميزانية المرصودة للمشروع . وفي العديد من الشركات فإن الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات صحيحة وحديثة عن مقدار المصاريف هي أن تتولى ذلك بنفسك . فحالما تلتزم بصرف بعض المال على مشروعك ، فإنه يخرج من ميزانيتك . وما لم يعمل نظام المحاسبة على تسجيل هذا الالتزام فإن التقرير المالي لن يظهر هذا السحب النقدي المحتمل إلى أن تظهر فاتورة تبيّن ذلك بعد عدة أسابيع أو أشهر. حيث يبقى تقرير الميزانية يشير إلى أن لديك مالاً أكثر مما هو موجود فعلاً !

لا تكون مراقبة التكلفة فعّالة إلا إذا تم احتساب جميع التكاليف بما فيها تكلفة الأشخاص العاملين في المشروع . وهذا يعني بأنه يتعين على كل شخص أن يسجل الوقت الذي يصرفه في العمل على المشروع لكي يتم احتساب تكلفته . وغالباً ما تتضمن حسابات التكلفة جميع التكاليف المباشرة مثل الإيجار ، التدفئة ، التبريد ، الإضاءة ، .....إلخ . وإذا لم يتم جمع بيانات الوقت بطريقة

متسقة ومنضبطة فلا يمكنك عندئذٍ أن تضبط التكاليف بشكل صحيح . وعليه يجب أن تشتمل عملية المراقبة حساباً دقيقاً لـ :

☐ الوقت المصروف على كل مهمة .

☐ المصادر المستخدمة في جميع المهام .

☐ تكلفة المواد (والهدر) المستخدمة .

☐ تكلفة المعدات والإجهزة المستخدمة .

☐ الإنفاق المخصص .

☐ العوائد (الدخل) المتوقع.

عادة تقوم بهذه الحسابات على مدى فترة محدّدة تتراوح من أسبوعين إلى أربعة أسابيع أو كل شهر . وكإجراء بديل يتعين عليك أن تلجأ لتطبيق حسابات التكلفة على تعيينات المصادر المخطط لها . فذلك يؤكد بأن ما يحدث فعلاً هو طبقاً للخطة بالضبط . وعندما تعرف بأن ذلك ليس صحيحاً فإنه يتعين عليك أن تعدّل التكاليف بالنسبة لكل نشاط بناءً على التاريخ الفعلي للبداية والنهاية.

ولكي تكون مراقبتك فعّالة فإنك تحتاج إلى معلومات عن :

☐ ميزانية المشروع ، مجموع تراكمي مقسّم إلى فترات محاسبية .

- ☐ التكاليف المستحقة في فترة المحاسبة الحالية .
- ☐ التكاليف المستحقة لحينه منذ البداية .
- ☐ العمل المجدول للإنجاز طبقاً للخطة في الفترة الحالية .
- ☐ العمل الكلي المجدول للإنجاز حتى تاريخه .
- ☐ العمل الذي أنجز فعلاً في الفترة الحالية .
- ☐ العمل الكلي الذي أنجز فعلاً حتى تاريخه .

يعتبر التركيب الجزيئي للعمل الأداة الأساسية لإعداد الميزانية لمعرفة التكلفة . احسب التكاليف المستحقة أثناء التقدّم في العمل وقارنها مع هذه الميزانية .

إجراءات مراقبة (ضبط) التكلفة

تُستخدم أربعة إجراءات أساسية لمراقبة تكاليف المشروع وهي :

١) حساب الميزانية عندالإنجاز-Budget at Completion (BAC). ويستند هذا المقياس على ميزانية التشغيل التي وضعت بناءً على التركيب الجزيئي للعمل بالنسبة للمشروع كله.

٢) حساب التكلفة المقدرة للعمل المجدول Budget

Cost of the Work Scheduled (BCWS) وهنا يظهر الجدول في أي وقت محدّد أن هناك قدراً محدّداً من العمل يجب أن ينجز . وهذا يقدّم كنسبة إنجاز مئوية من العمل الكلي للمشروع في ذلك الوقت . ثم تكون النسبة المئوية للإنجاز المجدول X الميزانية عند الإنجاز = التكلفة المقدّرة للعمل المجدول .

٣) حساب التكلفة المقدّرة للعمل المنجز -Budgeted Cost of the Work Performed (BCWO) . وهنا يتم مقارنة العمل الفعلي الذي يقاس في أي وقت محدّد على أنه منجز بالتكلفة المجدولة والنسبة المئوية الحقيقية المحتسبة للإنجاز . ثم تكون : النسبة المئوية للإنجاز الحقيقي X الميزانية عند الإنجاز = التكلفة المقدّرة للعمل المجدول . وتعتبر التكلفة المقدّرة للعمل المجدول هي القيمة المكتسبة للعمل المنجز .

٤) التكلفة الحقيقية للعمل المنجز Actual Cost of Work Perfomed (ACWP) . يتم في أي وقت محدّد احتساب الكلفة الحقيقية المستحقة للعمل . ويتزامن توقيت احتساب التكلفة الحقيقية مع قياس النسبة المئوية للتقدّم المنجز وذلك لكي يتم مقارنة التكلفة الحقيقية بالقيمة المكتسبة (BCWP) . وهناك مصطلحات أخرى تُستخدم غالباً تشمل ما يلي :

التنبـــؤ بالإنجـــاز Forecost To Complete (FTC) وهو تنبؤ بالتكلفة المستحقة لإنجاز بقية العمل . وهذا قد ينطوي على تقدير أو استنتاج يستخدم نموذجاً تحليلياً أو أفضل التقديرات لجميع التكلفات لإنجاز المشروع .

فرق التكلفة Cost Variance (CV) . وهو يعني الفرق بين قيمة العمل والتكلفة الحقيقية لذلك العمل بمعنى أن فرق التكلفة = التكلفة المقدّرة للعمل المنجز – التكلفة الحقيقية للعمل المنجز . وإذا كانت التكلفة الحقيقية أعلى من الميزانية المرصودة ، فإن فرق التكلفة يكون سلبياً !

فرق الجدول Schedule Variance(SV) . وهو يعني الفرق بين قيمة العمل المنجز وقيمة العمل المجدول ، بمعنى أن فرق الجدول = التكلفة المقدّرة للعمل المنجز – التكلفة المقدّرة للعمل المجدول . فإذا كان العمل المنجز متأخراً عن الجدول ، فإن فرق الجدول يصبح سلبياً ! وغالباً ما تستخدم مقاييس الفرق لأغراض تحليل الاتجاه بسبب حساسيتها للتغيرات أثناء التقدّم في المشروع.

كيف يمكنني أن أسجل بيانات التكلفة ؟

أدق طريقة لذلك هي أن تجدول جميع البيانات مستخدماً برنامجاً آلياً يعرض صحفاً كبيرة لحساب وتحديث البيانات في فترات منتظمة .

وهذا يسهل عليك أن تدخل أية تعديلات على الميزانية ناتجة عن تغييرات رئيسية في المشروع . وتشتمل معظم الصحف على سمات الجدول ثم يتم استخدام البيانات لإعداد جدول بشكل تلقائي مظهراً التقدّم في التكلفة المقدّرة للعمل المنجز وفي التكلفة الحقيقية للعمل المنجز مقابل التكلفة المقدّرة للعمل المجدول أثناء التقدّم في المشروع . كما أن احتفاظك بسجلات للتكاليف خاصة بك يضمن لك أيضاً تحديثها بانتظام. وكذلك فإنها تزودك ببيانات لتقارنها بالتقارير المالية الصادرة من جهات أخرى .

خطوات للتحسين

١- صمّم بعناية نظام مراقبتك .

٢- تأكد بأن أعضاء الفريق يدركون أهمية التواصل .

٣- حدّد اجتماعات منتظمة للفريق لمراجعة وضع المشروع .

٤- راجع الخطط والتقديرات معدلاً إياها عند اللزوم .

٥- راجع مخاطر المشروع بشكل منتظم .

٦- استجب فوراً للمشاكل وخطط لإجراءات لمعالجتها .

٧- ركّز انتباه الجميع على الحفاظ على تواريخ إنجاز المعالم كالتزام .

٨- ركّز على أهمية مراقبة التكلفة والاحتفاظ بسجلات .

٩- حدّث ملف المشروع بانتظام .

١٠- اجعل أعضاء الفريق يحسّون بوجودك .

١١- اتبع سياسة الباب المفتوح - كن متوافراً للتوجيه والدعم.

١٢- تأكد بأن المستفيدين يتلقون تقارير منتظمة عن التقدّم .

الفصل الحادي عشر

المشاريع والنزعات

لماذا يحدث النزاعُ؟

هل النزاع ظاهرة سلبية أم أيجابية؟

أنواع النزاعات

النزاعات والمخاطر

كيف يمكنني أن أدير النزاع؟

الفصل الحادي عشر

المشاريع والنزاعات

النزاعات والتغيير شركاء لا ينفكان أبداً ولذا تقبل هذه الحتمية وكن مستعداً للتصرف عند الضرورة . فمشروعك يشتمل على عدد كبير من الأشخاص المختلفين الذين لهم آمالهم ورغباتهم واحتياجاتهم الخاصة المختلفة . ويؤدي الاختلاف في هذه الاحتياجات والرغبات إلى نزاعات. وعندما تظهر مثل تلك الاختلافات فإنه غالباً ما يُنظر إليها على أنها صعبة ومشكلة ومزعجة أو حتى محرجة أو تدخل في حياة هادئة منظمة .

وعليه فإن جزءاً كبيراً من وقتك يمكن أن تقضيه في معالجة المشاكل والأزمات الناتجة عن النزاعات.

لماذا يحدث النزاع ؟

تنشأ النزاعات من مواقف تكون فيها الأدوار والمسؤوليات غير محدّدة بوضوح مما يترك أعضاء الفريق في حيرة من أمرهم . ومن الأسباب العامة لذلك ما يلي :

- ☐ الخبرة المتنوعة لدى الأعضاء العاملين في المشروع .

- ☐ عدم إعطاء سلطة كافية لمدير المشروع .
- ☐ عدم فهم أعضاء الفريق لأهداف المشروع .
- ☐ غموض مفرط في الأدوار لدى أعضاء الفريق – هناك مسؤوليات مشتركة وغير واضحة .
- ☐ تعيين جداول وأهداف أدائية غير واضحة لأعضاء الفريق .
- ☐ انتهاك أو تجاوز الوضع والأدوار الوظيفية الناتج عن عمليات وإجراءات المشروع .
- ☐ وجود مجموعات عمل بعيدة تعمل على المشروع بشكل مستقل تقريباً .
- ☐ التدخل المحلي من جانب الإدارة العليا .
- ☐ لا يوجد ود أو انسجام بين العاملين .

تنشأ معظم النزاعات من الطريقة التي يتصرف بها الأفراد مع بعضهم بعضاً في موقف معين والسلوك للأسف شيء لا يمكن التنبؤ به .

هل النزاع ظاهرة سلبية أم إيجابية ؟

يكون النزاع إيجابياً إذا :

☐ أخرج المشاكل والقضايا للعلن لمناقشتها .

☐ جمع أعضاء الفريق معاً معززاً ولاءهم وإخلاصهم .

☐ عزز الإبداع مولّداً أفكاراً وأساليب عمل جديدة .

☐ لفت انتباه الأفراد لتحليل عملهم بتفصيل أكثر .

يقيم النزاع الإيجابي علاقة بين الأفراد يكون كلا الطرفين فيها فائز مما يعزز تبادل المعلومات ويحسّن الدافعية .

ويكون النزاع سلبياً إذا :

☐ سبب توتراً وحرّك المشاعر السلبية .

☐ جعل بيئة العمل أقل بهجة وسعادة .

☐ قلص بشكل حاد من فعّالية عمليات التواصل .

☐ تعارض مع تنسيق الجهد بين المجموعات والأفراد .

يقيم النزاع السلبي علاقة يكون أحد طرفيها خاسر والآخر فائز . وبالطبع فإنك تحتاج لأن تخلق جواً لدى الأعضاء يُنظر فيه للنزاع كظاهرة صحية قيّمة لما يترتب عليه من نتائج . والفريق الذي يخلو من النزاعات يمكن أن يُنظر إليه كفريق قانع وخامل وبلا إبداع تقريباً .

أنواع النزاعات

تتضمن أكثر أنواع النزاعات شيوعاً واحداً أو أكثر من العناصر التالية :

- ☐ المصادر .
- ☐ الأجهزة والمرافق .
- ☐ الميزانية والتكاليف .
- ☐ الأولويات .
- ☐ الإجراءات .
- ☐ الجدولة والتقدير .
- ☐ المسؤوليات .
- ☐ مشاجرات شخصية .

غالباً ما تكون النزاعات الناتجة عن عوامل شخصية هي الأكثر صعوبة في المعالجة إذ أنها قد لا تُحل إلا بالفصل الكلّي بين الطرفين .

النزاعات والمخاطر

يمكن التنبؤ بالعديد من النزاعات التي تحدث كأحداث

محتملة في التقييم الأولي للمخاطر. فتوزيع الأشخاص على المهام والأولوية المعطاة لعدة مشاريع أخرى نشطة أو لأعمال إجرائية أخرى هي باستمرار مصدر للنزاع ولا سيما عندما تتغير الأولويات تلبية للضغوط الخارجية . وتشمل الأمثلة الدالة على مخاطر والتي قد تصبح مصدراً للنزاع ما يلي :

- ☐ عدم الوضوح في الأهداف وتعريف المشروع .
- ☐ أولويات المشروع مقابل العمل الآخر غير المعروف .
- ☐ عدم توافر الأشخاص حسب الوعود المقطوعة .
- ☐ تأخير في جوانب أخرى تتقاطع مع عمل المشروع .
- ☐ تغييرات في مجال العمل وثوابت المشروع .
- ☐ خلافات فنية في التجديد والإبداع .

يمكن أن يعيق النزاع تقدّم المشروع وقد يؤدي إلى نتائج خاطئة أو غير مرغوبة. ولذا اعتبر النزاع مشكلة يجب حلها بأقصى سرعة ممكنة لتجنب ما يتركه من نتائج خطيرة على المشروع .

دراسة حالة - سيناريو رقم (١٠)

لقد سلك فريقك منحى متفائلاً في جدول المشروع . وقد رفض بعض مديري الأقسام دعم هذا الجدول . ويتوقع أعضاء فريقك أن يشاركوا في نقاشات إعداد الجدول والتوصل إلى اتفاق مشترك بشأنه . وهنا شعرت بأنك قد تحتاج إلى المشاركة وعليك أن :

١- تطلب من أعضاء الفريق حضور اجتماع لمناقشة طرق حل النزاع والتوصل إلى حلول ممكنة . وأكد بأنك متوافر لتقديم النصح عند اللزوم .

أو

٢- تلتقي مع مديري الأقسام لتعرف سبب رفضهم للجدول ثم تطلب عقد اجتماع خاص للفريق وتحل النزاع بتغيير الجدول.

أو

هل هناك خيار آخر ؟

كيف يمكنني أن أدير النزاع

من المعلوم أن أي وضع إداري مؤقت يولّد نزاعات . وهذا ينتج عادة عن الاختلافات في السلوك التنظيمي للأفراد المعنيين الذي جاءوا جميعاًمن أقسام عمل مختلفة .

فأنت تعمل في بيئة تنطوي على تغيير سريع متواصل بينما يعمل المدير العادي في بيئة عمل مقننة أكثر ويمكن التنبؤ بمجرياتها . ولذا عليك أن تدرك الفجوة أو الاختلاف بين هاتين البيئتين لكي تتصرف بشكل مناسب عند نشوب ننزاع . وبالطبع ليس هناك أسلوب واحد للتعامل مع جميع النزاعات في مثل هذه الأوضاع المؤقتة ولذا حاول أن :

☐ تتوقع حدوث نزاعات .

☐ تتعرّف إلى مكوناتها –

– لماذا نشب النزاع ؟

– ما هي خلفيته ؟

– من هم الأشخاص المتورطون فيه ؟

– من هم الأشخاص الذين سيتأثرون به ؟

☐ تقيّم نتائجه بالنسبة لـ :

- العمل الجماعي .
- عمل المشروع
- الجدول .

تذكّر بأن سلوك الأفراد يسهم مباشرة في حدوث نزاعات . ولذا ابحث باستمرار عن الجوانب المحتملة للنزاع بنفس الطريقة التي يتم بها مراجعة مخاطر المشروع بانتظام . ولا تنس أن معظم الناس عقلانيون وإذا ما حافظت على تركيز الجميع على أهداف المشروع فإن النزاع لن يتجاوز حدوده . وإذا لم يحل الأفراد المتورطون في نزاع ما خلافاتهم بمفردهم ، فإنه يتعين عليك أن تتدخل لصالح المشروع . وعندئذٍ فإنك ستضطر إلى بـ : ☐

☐ فرض حل - لايروق لكلا الطرفين .

☐ دعوة طرف ثالث للفصل بينهما .

☐ التفاوض .

☐ تقليل أهمية النزاع لصالح مشكلة أخرى .

☐ استخدام لائحة الأنظمة والسياسات لايقاف النزاع .

نادراً ما يتلاشى النزاغ هكذا بنفسه ، ولذا فإن تجاهله لا يزيدك إلا مشاكل . كما أن أعضاء فريقك يتوقعون منك أن تعالج

مثل هذه المسائل فوراً لصالح العمل الجماعي الجيد . وإلا فإنك تفقد ثقتهم واحترامهم إذا ما تجنبتها .

خطوات للتحسين

١- لا تتجاهل النزاع – فهو غالباً يظل قائماً إذا لم تبادر إلى حلّه .

٢- راقب باستمرار نشوب النزاعات .

٣- عالج فوراً النزاع الذي يؤثر على أداء المشروع .

٤- شجّع الإبداع والعمل الجماعي .

٥- حدّد المصادر الحقيقية للنزاع لا مجرد وجهات النظر إزاءه.

٦- استخدم تقييم المخاطر للتنبؤ بالنزاعات المحتملة وأعد خطط عمل لحلّها.

الفصل الثاني عشر

التشجيع على

الاستخدام الفعّال للوقت؟

معوّقات الإدارة الفعّالة للوقت

ماذا يمكنني أن أعمل لمعالجة سالبات الوقت هذه

الفصل الثاني عشر

تشجيع الاستخدام الفعّال للوقت

بما أن الوقت يسير دائماً بلا توقف فإنه من الطبيعي أن نفترض بأن الأشياء تحدث حسب الخطة . غير أن الواقع غالباً ما يكون بعيداً عن التوقعات لا بسبب خطأ في الخطط بل بسبب الإدارة السيئة للوقت . وبعض الأشخاص يتسمون بمهارة عالية في تنظيم وإدارة وقتهم . وبالنسبة لأولئك الذين يفتقرون للتنظيم الجيد لوقتهم فإن نتاج عملهم معرض للخطر إلى حد كبير .

يرتبط الأداء ارتباطاً مباشراً بالجهد الذي يعطي نتائج ، وهذه النتائج تتوقف على مدى قدرة الفرد على الاستخدام الأمثل للوقت . وعليه فإن لديك اهتماماً مباشراً للتعرّف على كيفية استخدام الوقت من قبل الفرد الذي يعمل حتى على أصغر جزء من مشروعك، واهتمامك هذا يفرض عليك أن :

- ☐ تؤثر على كيفية استخدام الوقت .
- ☐ تتجنب العمل غير الضروري .
- ☐ تتجنب تكرار أو ازدواجية الجهد .

☐ تتأكد من توجيه الانتباه إلى إعطاء أولوية للعمل .

الوقت أثمن مصادرك والذي إن ضُيع في غير مكانه فإنه يذهب إلى الأبد بلا رجعة . وبالتالي فإنه يعتبر بالنسبة لك أحد القيود المفروضة على عملك ، وعليك أن تشجع جميع الأعضاء المعنيين بأن يستخدموا مبادئ الإدارة الفعّالة للوقت للحصول على الاستفادة القصوى من هذا المصدر .

إن أهم مشكلة لدى الأفراد وإدارة الوقت هي الاقرار والقبول الفعلي بأن هناك مشكلة . وما إن يتم الاقرار بذلك على هذا النحو ، فإنه يمكن أن تتاح الفرصة لزيادة الفعّالية وتقليل التوتر وزيادة احتمال نجاح مشروعك .

ولذا اسأل نفسك الأسئلة التالية :

☐ هل لديك مشكلة في إنجاز العمل حسب المواعيد الموضوعة ؟

☐ كم من الوقت يمكنك أن تعمل في مكتبك دون أن يقاطعك أحد ؟

☐ كم من الوقت يمكن أن تعمل في مكتبك دون أن تقاطع نفسك بنفسك ؟

☐ كم مرة (عادة) يتم فيها مقاطعة عملك كل يوم ؟

☐ هل لديك إجراء ما لمعالجة المقاطعة ؟

☐ هل يمكنك أن تخصص قدراً كبيراً من الوقت للعمل على شيء مهم ؟

☐ كم من الوقت الإضافي تحتاج لإنجاز العمل ؟

☐ كيف تعالج البريد الوارد ؟

☐ كم من الوقت تقضي في حضور الاجتماعات ؟

☐ ما مدى صعوبة أن تقول لا ؟

☐ هل تقوم بالعمل الذي يمكنك أن تعينه لأعضاء الفريق ؟

☐ هل تعد قائمة أعمال جديدة كل يوم ؟

☐ هل قائمة أعمالك مرتبة حسب الأولوية ؟

☐ كيف تتعامل مع الأعمال التفصيلية عند الضرورة ؟

☐ هل يوجد مرونة في مفكرتك لقضاء وقت في التفاعل مع الآخرين؟

☐ هل يكون عملك الروتيني أسهل إذا ما وضعت إجراءات محدّدة له ؟

☐ هل يعرف أعضاء فريقك مبادئ إدارة الوقت التي تتبعها ؟

إن جعل الوقت مصدراً قابلاً للإدارة يتطلب منك أن تفكّر بعناية بهذه الأسئلة . وبما أنك تقوم بالتأكيد ببعض أعمال المشروع

بنفسك ، فإن العقبات أمام الإدارة الفعّالة للوقت تؤثر عليك بنفس القدر الذي تؤثر فيه على أعضاء فريقك .

دراسة حالة سيناريو رقم (١١)

لقد أخذ قلقك يتزايد بخصوص أداء «أحمد» الذي يبدو أنه آخذ في مزيد من التدهور . معلوم أن أحمد شخصية هادئة منطوية على نفسها ، كما أنك لست متأكداً ما إن كان لديه مشكلة شخصية أو أنه يواجه ضغط عمل كبير . وهنا يتعين عليك أن :

١- تطلب عقد اجتماع للفريق وتفتح نقاشاً بشأن كيف أن الإنتاجية والأداء ليسا بنفس الجودة التي ظهرت في البداية . كما تطلب من أعضاء الفريق أن يضعوا بعض الأفكار لتحسين أدائهم. أو

٢- لا تفعل شيئاً الآن ، فقد يكون الأمر مشكلة شخصية ستحل في النهاية وسيعود الأداء إلى ما كان عليه لاستعادة الوقت الضائع . أو

٣- تجري نقاشاً فردياً مع «أحمد» وتحاول أن تجعله يدرك المشكلة في أدائه . وكذلك تحاول أن تساعده في التعرّف إلى أسبابها الحقيقية وفي كيفية التوصل إلى حل لها.

معوقات الإدارة الفعّالة للوقت

إذا صرفت قدراً كبيراً من وقتك في تنفيذ أعمال المشروع بنفسك ، فإنك ستكون سلبت وقتاً ثميناً من الوقت المخصص لمراقبة المشروع . وإذا كنت غير قادر على رفض طلبات الآخرين فإنك سرعان ما تُثقل كاهلك بمشاكلهم ،ومن العوامل الشائعة التي تسلب الوقت ما يلي :

- ضعف التواصل — المسؤوليات غير الواضحة
- الزيارات غير المنضبطة — نقص المعلومات
- الاجتماعات الكثيرة — مراجعة المشروع مرات عديدة
- الأحاديث العرضية في المكتب — متابعة البيانات والمعلومات
- حفظ السجلات — تغيير الأولويات
- تغييرات بلا تفسير — الأزمات غير الضرورية
- التسويف — التضارب في العمل التنفيذي
- الافراط في الانتباه إلى التفاصيل — المبالغة في الالتزام
- الأهداف غير الواضحة — الافتقار إلى الدعم والمساندة

- عدم توافر الأدوات اللازمة للمشروع . التأكد من توافر المصادر

- البيروقراطية (العمل المكتبي الروتيني) السياسة وصراعات القوة

- الحواجز والحدود المفروضة بين الوظائف والأقسام المختلفة التخريب – خلق مشاكل

بالطبع ، يمكنك أن تفكر بعوامل أخرى كثيرة كلّها تؤثر عليك إلى حد ما وكثير منها له تأثير خطير على فعّاليتك . والنتيجة المترتبة على سالبات الوقت هذه هي أنها تختزل يوم العمل بالنسبة لك وبالنسبة لأعضاء فريقك .

ماذا يمكنني أن أعمل لمعالجة سالبات الوقت هذه

ابدأ بمعالجة المشاكل الأساسية . وبالطبع لا يمكنك أن تأمل بتشجيع أعضاء فريقك على تحسين إدارتهم للوقت إذا عرضت جميع أعراض سوء تنظيمهم له. ولذا استخدم وقتك بفعّالية من خلال:

☐ تعيين العمل بوضوح لأعضاء الفريق .

☐ قلّل من العمل المسند لك في جدول المشروع .

☐ عدم قبول أعمال أكثر مما تستطيع أن تنجزه بالفعل في الوقت المحدّد .

☐ الاستشارة عند الحاجة ولكن اتخذ القرارات فوراً واشرحها .

☐ إعداد «قائمة أعمالك» وتحديثها كل يوم .

☐ وضع أولوياتك والالتزام بها بقدر الإمكان .

☐ التركيز على الجوانب ذات الخطورة العالية في أعمال المشروع النشطة حالياً .

☐ أداء المهام الصعبة أولاً أو عندما تستطيع أن تركّز عليها بفاعلية.

☐ مراقبة عمل المشروع من خلال مراجعة جداول الخطة كل يوم .

☐ تجنب الرغبة في التجول – راقب بفاعلية عند الضرورة .

☐ توجيه تركيز الأعضاء على أهداف المشروع .

وكذلك اسأل نفسك الأسئلة التالية بصفة دورية :

☐ ما الذي أعمله ولا يحتاج في الحقيقة إلى عمل ؟

☐ ما الذي أعمله ويستطيع أحدهم أن يعمله بنفس الجودة وربما

بشكل أفضل مني؟

☐ ما الذي لا أعمله وسوف لا يُنجز بالمرة إذا تجنبت عمله ؟

☐ ما الذي عملته لوضع أوليات وأهداف واضحة لنفسي ولأعضاء فريقي ؟

☐ هل نقلت الأولويات الحالية إلى كل عضو معني بأن يعرف ذلك ؟

☐ هل يعرف كل عضو ويدرك عواقب تجاهل الأولويات ؟

☐ هل يعرف كل عضو الجوانب ذات الخطورة العالية أو المؤشرات الدالةعلى المشاكل المحتملة ؟

إن الأجوبة عن هذه الأسئلة سوف يقودك إلى تحسين استخدامك للوقت وسوف تشجِّع الآخرين على تبني نفس العملية والخطوات التي تتبعها .

خطوات للتحسين

١- تفحص كيف تستخدم وقتك الآن .

٢- حدِّد الجوانب التي تضيع فيها وقتاً - واحسبه باستخدام سجل زمني .

٣- رتب أولويات العمل حسب أهميتها للمشروع .

٤- تجنب إعادة العمل غير الضرورية .

٥- تأكد بأن الأعضاء يعرفون تماماً المسؤوليات والأولويات ويوافقون عليها .

٦- شجع أعضاء فريقك على مناقشة مشاكل إدارة الوقت بصراحة .

٧- قدّم الدعم النشط والتوجيه لأعضاء فريقك بخصوص استخدام الوقت بفاعلية .

الفصل الثالث عشر

العمل ضمن إطار

ماذا يمكنني أن أعمل لمعالجة هذه المشاكل

الأمبراطوريات

اعقد اجتماعات دورية فردية

الفصل الثالث عشر

العمل ضمن إطار

تُنفذ معظم المشاريع في مؤسسة أو شركة ما باستخدام موظفين من أقسام ودوائر مختلفة أو حتى من مواقع وبلدان مختلفة . فكيف يمكنك أن تأمل بإدارة استخدام أعضاء الفريق للوقت بفاعلية وأن تحافظ على جدول المشروع في مثل هذه البيئة أو الإطار؟

الجواب القصير عن هذا السؤال هو أنك تستطيع أن تفعل ذلك بصعوبة كبيرة ومع خطر تزايد مستويات التوتر ، رغم أن هناك بعض الإجراءات التي يمكنك أن تتخذها لمساعدة الأعضاء على الشعور بمزيد من الارتياح . إن العديد من المشاكل التي تواجه فريق المشروع المأخوذ من إطار المؤسسة تركّز على مشاكل الوقت .

ماذا يمكنني أن أعمل لمعالجة هذه المشاكل ؟

الخطوة الأولى : حدّث قائمة المستفيدين باستمرار

وجه انتباهاً خاصاً لمديري الأقسام الذين تستخدم أو

تخطط لاستخدام موظفيهم . فهؤلاء الأشخاص يمسكون بمفاتيح النجاح . وسوف يتم اختبار قدرتك على التأثير عليهم باستمرار للتأكد من أن عمل المشروع يُبدأ ويُنجز في الوقت المحدد دائماً .

ولذا أطلعهم باستمرار على التقدّم في أعمال المشروع ، واتفق معهم على كيفية تجزئة العمل إلى مهام أصغر وذكّرهم أيضاً بالنتائج التي ستلحق بأعمال الشركة إذا حدث تأخر في المشروع .

الخطوة الثانية : راقب للتقليل من مراجعة العمل السابق إلى أدنى حد ممكن

عندما يتم فتح ملف المشروع للبدء بالعمل على بند معين فإننا نحتاج بالتأكيد إلى مراجعة ما تم إنجازه في آخر مرة بخصوص هذا البند . فإذا جرى العمل على هذا البند قبل عدة أيام، فإننا نحتاج لمراجعة ما انجز . وغالباً ما يكون الوقت المصروف على هذه المراجعة مهماً ولا سيما عندما تحسب عدد المرات التي يحدث فيها ذلك أثناء العمل على المشروع . إن العودة إلى العمل السابق قد يؤدي إلى مراجعة وتعديل شامل لهذا العمل والذي قد يكون مفيداً أحياناً غير أنه غالباً ما يكون عبارة عن إعادة عمل غير ضرورية .

الخطوة الثالثة : اتفق على إنجاز عمل المشروع بحيث يُنجز جزء معقول في كل فترة.

حاول أن تتوصل إلى اتفاقية تنص على أن يُعطى عمل المشروع دائماً جزءاً كافياً من الوقت دون مقاطعة لتحقيق ناتج محدّد يمكن قياسه . إذ أنه من المؤكد أن يحدث تغيير في الأولويات في الأقسام الخارجة عن سيطرتك ،.ولذا حاول أن تأخذ على مديري الأقسام تعهدات قوية بأن لا يتأثر عملك في المشروع بدون ضرورة إذا ما نشبت أزمات في تلك الأقسام – وهذه غالباً ما تمثل أعذاراً لعدم حصول تقدّم .

الخطوة الرابعة : شجع أعضاء فريقك على وضع أولويات

قدّم لهم الدعم والتشجيع عندما يكون ذلك مناسباً . أقنع نفسك بأن الوقت المعيّن كافٍ لإنجاز العمل المدرج في الجدول . وتذكّر بأن الأفراد يختلفون في طريقة عملهم وفي سرعة تقدّمهم . وكذلك شجع أعضاء الفريق على كشف ومناقشة أولويات عملهم في المشروع مع مديري أقسامهم لكي يتم التقليل من المقاطعة إلى أدنى

حد وليتم استخدام الوقت بفاعلية . وهذا يساعد مديرو الأقسام في مراقبة موظفيهم والتخطيط لهم .

الخطوة الخامسة : ضع أهدافاً شخصية لكل عضو في الفريق

وهذه في الواقع تمثل التواريخ المحدّدة في خطة المشروع غير أنه غالباً ما يطرأ عليها تغييرات بسبب تغيير الأولويات وحدوث تأخر في العمل السابق . وهنا يتعين عليك أن تراجع باستمرار هذه التواريخ المستهدفة وأن تأخذ بعين الاعتبار التأخيرات والإجراءات التي تم تنفيذها لتعويض الوقت الضائع . ومن المعلوم أن الخطة نشطة ولذا يجب تحديثها بانتظام لإظهار هذه التغييرات كما يجب توزيع المعلومات المتعلقة بذلك على جميع الأشخاص المعنيين .

الخطوة السادسة : عزّز باستمرار التغذية الراجعة وما يصلك من معلومات عن الأعضاء

لا تسمح بعدم إعلامك وإعلام مدير القسم بما يحدث من تأخير . إذ أن عدم الالتزام بالتواريخ المستهدفة يوقع مشروعك في أزمات ومشاكل كبيرة . ولذا حاول أن تبقى نشطاً وراقب باستمرار

أنصبة الأعضاء والتزاماتهم اللاحقة لكي تتمكن من تقييم أثر ذلك على مشروعك . فذلك يقلّل من حدوث مخاطر غير متوقعة ويمكّنك من استخدام تحليل «ماذا لو» مع شكل «جانت» لتقرير إجراءات تصحيحية للحفاظ على سير الأمور بالاتجاه الصحيح .

إن أهم سبب لفشل المشاريع التي تستخدم موظفين من أقسام مختلفة هو ضعف التواصل . وحتى أن سوء الفهم يعود عادة إلى ضعف الإصغاء والاتصال غير الواضح مع عدم وجود توثيق مساند. ولذا استخدم جدول المعالم كوسيلة لإعلام كل عضو بالتواريخ الرئيسية التي يجب عدم تفويتها وتأكد كذلك من فهم كل عضو لواجبه والتزامه بتحقيق هذه التواريخ وأيضاً عزز باستمرار التغذية الراجعة التواصلية التي تبقيك على اطلاع بما ينشأ من مشاكل تؤثر على الوصول إلى هذه المعالم.

دراسة حالة - سيناريو رقم (١٢)

بدا واضحاً في اجتماع منتظم للفريق لمناقشة التقدّم بأن قسم معين يواجه صعوبة في الالتزام بالمواعيد . فالبيانات والتقارير تصدر في النهاية ولكنها تكون متأخرة عادةً . وهذا ما يسبب الإحباط لأعضاء الفريق . ويبدو أن جميع الأعمال المكتوبة يجب أن تمر

بمكتب مدير القسم مما يسبب تأخيراً في صدورها .
ومثل هذا السلوك معروف عن هذا المدير إذ أنه يصر على الاطلاع على كل شيء يخرج من قسمه . والظاهر أنه سبّب هذه المشكلة لمشاريع أخرى في السنوات الثلاث الماضية ويصر على إدارة قسمه بهذه الطريقة .
وإزاء ذلك يتعين عليك أن :

١- تعد لاجتماع آخر للفريق في وقت لاحق من نفس اليوم لإيجاد طرق للحصول على على بيانات وتقارير المشروع بدون التدخل في أنظمة الأقسام . أو

٢- تتجاهل الموضوع وتتعامل معه كمشكلة عادية وشائعة في عمل المشاريع . إذ لا بد في النهاية من الحصول على البيانات والتقارير

أو

٣- تُعلِم ، كمدير للمشروع ، مدير القسم بأنك ترغب في اللقاء به على انفراد للبحث في حل للمشكلة والتأكد من حصول أعضاء فريقك على التقارير في الوقت المحدّد .

الامبراطوريات

تشجع البنية التنظيمية ذات التسلسل الوظيفي الهرمي أو الراسي على نشؤ امبراطوريات صغيرة ضمن الشركة ، حيث يكون للأقسام المختلفة جدران عالية لا يمكن الوصول إليها إذا لم تتبع قوانين محدّدة غير مكتوبة . وهذا ما يجعل الشركة تفتقر إلى الوحدة والتكامل ، حيث يضع مديرو الأقسام قوانيهم الخاصة مما يجعل التنسيق بين الأقسام المختلفة في غاية الصعوبة . وفي مثل هذه الأجواء تصبح عبارات مثل ، «لا نعمل هذه الأشياء بهذه الطريقة في قسمنا هذا» شائعة الاستعمال. كما يُنظر إلى أساليب وممارسات العمل المنسجمة كالتي يحتاج إليها عمل المشروع بكثير من الشك وعدم الثقة ويصبح الحال بين الأقسام بمثابة جبهة حرب تنطلق فيها القذائف بين الأقسام في فترات منتظمة لإبعاد العدو» عن حدودها ولتجنب توجيه اللوم إليها في حالة حصول خطأ .

ربما يبدو هذا الوضع مبالغاً فيه ولكنه موجود بدرجات متفاوتة في العديد من الشركات . وفي مثل هذه البيئة لا يكن هناك فرصة حقيقية لنجاح المشاريع الموصوفة بأنها استراتيجية وتتطلب تعاون وتنسيق مختلف الأقسام . فهناك فرص عديدة للأفراد لمهاجمة جهود فريق المشروع . ومن الواضح أن تحطيم الجدران أو

الحواجز بين الأقسام المختلفة لخلق بيئة تتسم بالتعاون الناجح المصحوب برؤية مشتركة هي مهمة من اختصاص الإدارة العليا للشركة . إذ أنه يتعين على هذه الإدارة أن تخلق بيئة مفتوحة يركّز فيها الجميع على رؤية استراتيجية معينة .

إن النتائج المترتبة على وجود «امبراطوريات» في الشركة تشكل خطرعلى مشروعك . حيث أنك ستجد من المستحيل تقريباً أن تتوصل إلى اتفاقات أو حتى إذا توصلت إلى ذلك فإنه سيتم باستمرار تجاهلها ومخالفتها . ولا يكاد يظهر التزام من جانب الآخرين وأي محاولة لخلق إحساس حقيقي بالإدارة الجيدة للوقت هي محاولة ميؤوس منها . وفي مثل هذا الوضع ليس أمامك من سبيل سوى أن تنقل الصعوبات التي تواجهها إلى راعي المشروع مباشرة عارضاً أدلة واضحة تماماً لتأثير تلك الصعوبات على المشروع. فالمشروع الاستراتيجي يجب أن يحمل شعاراً يقول «يجب أن ينجح» يقر ويلتزم به جميع مديري الأقسام . إن راعي مشروعك لديه السلطة لعبور حدود هذه «الأمبراطوريات» وخلق مناخ يتسم بالرغبة في التعاون.

نخلص من هذا إلى أن مشروعك معرض دائماً للمخاطر وكل الجهود التي تبذلها للتشجيع على الإدارة الجيدة للوقت وإبقاء

المشروع يسير بالاتجاه الصحيح ستذهب هباءً ما لم تستجب فوراً لمثل تلك المشاكل وتصعّدها لاتخاذ إجراءات فورية بشأنها .

اعقد اجتماعات دورية فردية

يمكن تقليل العديد من المشاكل المتعلقة بإدارة الوقت وتأثيرها على المشروع من خلال سرعة تحديد وإدراك بأن هناك مشكلة . وتعتبر إدارة الأداء جزءاً أساسياً من عملك وهذا يتطلب اتصالاً منتظماً مع جميع العاملين والمستفيدين . وتعتبر الاجتماعات الفردية مع كل عضو في الفريق ضرورية من أجل مساعدتك في :

- ☐ إظهار اهتمامك وعنايتك بأوضاعهم وصالحهم .
- ☐ فهم شخصية الفرد .
- ☐ معرفة خبراتهم ومهاراتهم واهتماماتهم ومعتقداتهم وطموحاتهم وكيفة شعورهم إزاء عملهم .
- ☐ التعرّف إلى ما يقلقهم بشأن عملهم والمشاكل التي لديهم في العمل نفسه وأية صعوبات تواجههم في إدارة وقتهم بفعّالية .
- ☐ الاتفاق على الأهداف الشخصية المنسجمة مع الخطة .
- ☐ مراقبة ومناقشة الأداء .

☐ تحديد جوانب التدريب والتطوير المستقبلية .

☐ الاتفاق على أية توصيات ذات صلة لنقلها لمديري أقسامهم .

هذا وتكون هذه الاجتماعات غير رسمية غير أنه يتم تسجيل القرارات التي يُتفق عليها ويتم مراجعتها في الاجتماع التالي . خصص (٣٠-٤٥) دقيقة لكل اجتماع وقرر عدد مرات الاجتماع في بداية المشروع . وعادة ما يكون اجتماع واحد في الشهر كافياً غير أن ذلك يتوقف على حجم المشروع أو طوله. ولا تحول مثل هذه الاجتماعات دون مناقشة أغراض خاصة كما أنها ليست بديلاً لأنشطة المراقبة المنتظمة .

وبمرور الزمن يصبح لديك معلومات مفصّلة ودقيقة عن أداء كل عضو من أعضاء الفريق . وهذه تحتاج لأن تُنقل إلى مدير القسم كجزء من عملية تقييم رسمية للأداء . ويمكنك أن تسهم بشكل موضوعي في هذه العملية من خلال إجراء حوارات منتظمة مع كل عضو في الفريق . إذ أن التقييم الضعيف أو الحيادي لاحقاً قد يعود باللوم عليك إضافة إلى التأثير الخطير لذلك على دافعية الفرد !

تذكّر بأنك أنت أيضاً تحتاج إلى حوار منتظم مشابه مع راعي مشروعك لتعزيز دافعيتك نحو تحقيق النجاح.

خطوات للتحسين

١- ابنِ علاقات جيدة مع المستفيدين ولا سيما مع مديري الأقسام .

٢- راقب بانتظام - لا تفترض بأن كل شيء يسير على النحو المطلوب .

٣- شجع أعضاء فريقك على وضع أوليات لعملهم على نحو ينسجم مع جدول المشروع.

٤- ضع أهدافاً شخصية لأعضاء الفريق .

٥- عزّز عمليات التغذية الراجعة .

٦- اعقد اجتماعات فردية منتظمة مع كل عضو .

الفصل الرابع عشر

غلق المشروع

ماذا نعني بتسكع المشروع؟

هل وضعت معايير الإنجاز؟

حَضِّر لاجتماع ختامي

التقييم

الحفل الختامي

الفصل الرابع عشر

غلق المشروع

لابد من نهاية للأشياء الجميلة – وحتى مشروعك حيث سيدخل عما قريب في ملف تاريخ الشركة ! لقد تغلبت على المشاكل والمعاناة التي بدت مستحيلة في حينها لتدخل المرحلة الأخيرة في مشروعك . بالطبع ، هناك العديد من المشاكل قد تظهر ولذا عليك أن تستمر في المراقبة بعناية لتضمن نتيجة ناجحة . وعليه فإن غلق المشروع لا يحدث بالصدفة ، بل يتعين عليك أن تخطط له بعناية وبدقة .

تأكد بأن عمليات التواصل التي تستخدمها تبقي راعي مشروعك والإدارات الأخرى مشاركة في المشروع حتى بلوغ مرحلة الاحتفال بالإنجاز . وآخر شيء تريده هو أن تصاب «بفيروس شائع» وهو «تسكع المشروع» .

ماذا نعني بتسكع المشروع ؟

يحدث التسكع في المشروع عندما تخفف من نظام مراقبتك وتسمح للعميل أو غيره من المستفيدين بطرح إضافات قليلة

من قبيل: «من فضلك قبل أن تنهي المشروع ألقِ نظرة على هذا التعديل». ومثل هذه التعديلات المتأخرة تضيف قدراً كبيراً من العمل الإضافي علاوة على أنها تزيد من تكاليف المشروع .

وفيما يقترب المشروع من نهايته سيكون كل عضو مهتماً بمعرفة عمله التالي وهذا قد يظهر في قلّة الدافعية وبطء الجهود وعدم الالتزام . ولذا يتعين عليك أن تحافظ على زخم العمل وأن تحول دون خسارة أعضاء الفريق لصالح العمل في مشاريع أو أنشطة أخرى .

وكذلك سيحاول المستخدمون للناتج أن يستبقوا التسليم بمحاولة تسريع الإنجاز بسلوك طرق مختصرة ومباشرة . وإذا كانت التغييرات التي سيضطر المستخدمون إلى قبولها عند التسليم مازالت غير مقبولةأو غير مرغوبة ، فإنهم قد يعيقون الإنجاز ويخلقون عملاً إضافياً لإحداث تأخير .

دارسة حالة - سيناريو رقم (١٣)

لقد دخلت المرحلة الأخيرة من المشروع حيث لم يتبق سوى ستة أسابيع على موعد الإنجاز. وفي هذا الوقت أعلمك فيصل بأن مديره عرض عليه فرصة أن يكون

مدير مشروع جديد سينطلق العمل فيه بعد أسبوعين.
وقد سعد فيصل بذلك لأنه يمثل أول فرصة حقيقية له في تحمل هذه المسؤولية بعد أن مضى على عمله في الشركة عشر سنوات. ولذا جاءك فيصل يطلب منك أن تعفيه من العمل في مشروعك. وهنا هل يتعين عليك أن:

١- تدعو لاجتماع فوراً وتخبر الأعضاء بالوضع وتقود نقاشاً حول كيف سيؤثر انسحاب فيصل على المشروع وما يمكن وضعه من حلول لأخذ لمصاب عمله.

أو

٢- تعقد اجتماعاً مع فيصل تؤكد فيه على مدى أهمية بقائه في المشروع حتى نهايته. وتوضح أيضاً كيف يمكن لانسحابه أن يهدد عمل المشروع.

أو

هل لديك خيار آخر؟

هل وضعت معايير الإنجاز ؟

يجب أن تكون عملية تسليم الإنجاز جزءاً من خطتك . وهذه ستشمل ما يعنيه الإنجاز لعميلك ولمجموعة المستخدمين . ولذا تفقد المعايير المحدّدة التي يريدون أن يروها لتأكيد الإنجاز . ويمكن التدليل على إنجاز المشروع من خلال :

- ☐ إنهاء جميع المهام .
- ☐ إنها ء نتائج محدّدة .
- ☐ إنهاء برامج الاختبار .
- ☐ إعداد / إنهاء برامج التدريب .
- ☐ تركيب وتشغيل الأجهزة .
- ☐ إنهاء كتب الدليل (التشغيل) .
- ☐ إنهاء واختبار إجراءات العملية .
- ☐ إنهاء تدريب الموظفين .

هذا ويجب أن تكون جميع معايير الإنجاز قابلة للقياس باستخدام أساليب متفق عليها وإلا ستنشب نزاعات وخلافات بين الأطراف المختلفة .

عملية تسليم الإنجاز

من السهل في معظم المشاريع على أعضاء الفريق أن يحدّدوا الخطوات الأساسية لتسليم الناتج. ولذا ضع قائمة تفقد (جرْد) يتعين أن تأخذ موافقة عملبك ومجموعة المستخدمين عليها . وتشمل هذه القائمة مجموعة من الأنشطة التي يجب الانتهاء منها قبل التأكد من التسليم وهذه يجب أن تشمل أسئلة عن :

الأعمال غير المهمة التي لم يتم الانتهاء منها بعد

مهام المشروع المنجزة

النتائج التي تحققت (معايير العميل)

معايير الجودة التي تحققت

تركيب الأجهزة / العمليات

اختبار وصلاحية الأجهزة / العمليات

إجراءات التشغيل المعيارية الجديدة

تدريب موظفي التشغيل والإدارة

إعداد كاونتر (طاولة) لتقديم المساعدة

المشاكل أو المواضيع البارزة التي تنتظر الحل

تحديد مشاريع المتابعة

حدود التسليم (المقبولية)

وكذلك يجب أن تحدّد عملية التسليم ممثل العميل الذي يملك صلاحية التوقيع على تقرير إنجاز المشروع .

إضافة إلى ذلك تأكّد من :

- □ الذي يتحمل مسؤولية كل خطوة من خطوات عملية التسليم والعمل المتضمن .
- □ الدعم أو المساندة المطلوبة بعد الانتهاء من المشروع ومن يتحمل مسؤولية ذلك .
- □ الدعم الذي يمكن توافره بعد الانتهاء من المشروع ومن يتحمل مسؤولية ذلك .
- □ الفترة الزمنية التي يتعين خلالها تقديم المساندة والدعم .

وعندما يتم التوصل إلى اتفاق بشأن خطوات التسليم مرفقة بقائمة جرد أو تفقد فإنك ستكون مستعداً لتنفيذ المراحل الأخيرة من المشروع .

حضّر لاجتماع ختامي

أعد أعضاء الفريق جيداً لهذا الاجتماع المهم حيث ستجري مراجعة شاملة ودقيقة لوضع المشروع .

تأكد بأن جميع الأعمال ستنتهي في الوقت المحدّد وأنه ليس هناك مهام جرى إغفالها . ومن الشائع في هذه المرحلة أن تجد عدداً من المهام الصغيرة البارزة متخلفة من المراحل الرئيسية السابقة لم يتم الانتهاء منها بعد . وهي مهام ليست بالغة الأهمية ولا تعيق التقدّم . ومع ذلك فإنه يجب إنجازها . ولذا يجب الاتفاق على خطط عمل لاستكمال جميع هذه المهام بسرعة لتتجنب إعطاء عميلك عذراً بالامتناع عن الاستلام .

ركّز على المواضيع البارزة وعيّن الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية كل منها مرفقاً ذلك بتواريخ مستهدفة واضحة لحلها . وعندما تقتنع بأن كل شيء سيكون تحت السيطرة صادق على تاريخ الاجتماع الختامي مع عميلك وراعي مشروعك .

وفي هذا الاجتماع سوف :

- ☐ تراجع نتائج المشروع التي تحققت .
- ☐ تراجع قائمة الجرْد الخاصة بالتسليم .

- ☐ تصادق على وتشرح خطط العمل لأي عمل أو مواضيع بارزة .
- ☐ توافق وتصادق على المسؤوليات لأي عمل أو دعم متواصل .
- ☐ تصادق على من يتحمل مسؤولية مراقبة فوائد المشروع .
- ☐ توجه الشكر لأعضاء الفريق والمستفيدين على جهودهم ودعمهم .
- ☐ توجه الشكر للعميل وراعي مشروعك على دعمهما والتزامهما .

إذا كنت قد حققت جميع الأشياء التي تقتضيها قائمة الجزء الخاصة بالتسليم فإنه يجب عندئذٍ الموافقة على التسليم والموافقة على تقرير الإنجاز وتوقيعه . وبعد ذلك يمكنك أن تقيّم المشروع قبل أن تغلق الملف نهائياً وإلى الأبد .

التقييم

التقييم عملية تُستخدم لمراجعة المشروع وتحديد ما سار بشكل جيد وما سار بشكل سيء. وتحتاج بعد ذلك إلى أن تسأل عن السبب .

تحتاج لأن تقيّم العمل الفني والإنجازات وعمليات المشروع وإدارة المشروع .

من الصعب استكمال التقييم لأن كل من شارك في عمل

المشروع منشغل في ويتطلع إلى عمله التالي . كما أن الأفراد لا يحبون أن تذكّرهم بما حدث من أخطاء وأن تطلب منهم الشروع في بحث في هذه المرحلة المتأخرة . ولذا عليك أن تتعامل مع التقييم كفرصة للتعلّم لا لتوجيه اللوم على ما حدث من أخطاء.

التقييم النشط

يهتم فريق المشروع الفعّال دائماً بأن يتعلّم مما يمارسه . ولذا عزز التقييم بأن تشجع أعضاء الفريق على طرح أسئلة حول طريقة تنفيذهم للعمل . وهذا صحيح بشكل خاص عندما تُحل المشاكل من خلال طرح أسئلة ذات صلة بها .

ليست هناك قوانين للتقييم – فقط دع الفريق يركّز على تحديد فرص للتعلّم . فذلك يمثل تحسين مستمر أثناء العمل مما يؤدي إلى طرق أفضل لعمل الأشياء . وما هو أهم أن أي شيء يتم تعلّمه يجب قبوله ونشره لكي يستفيد الجميع من التجربة .

تقييم ما بعد المشروع

هناك خبرة ومعلومات قيّمة تُكتسب أثناء العمل على المشروع . غير أن الكثير من هذه المعلومات تضيع في أرشيف

المشروع ولا تستعاد أبداً لتستفيد منها الفرق التي ستعمل على مشاريع أخرى في المستقبل. وعليه يجب توثيق الدروس التي يتم تعلّمها أثناء العمل على المشروع وتوزيعها على الأفراد المشاركين أو الذين يُحتمل أن يشاركوا في مشاريع معينة . وبالطبع هناك دائماً فرص لتحسين العمليات والإجراءات .

من المفيد أن تجري تقييم ما بعد المشروع بطرح أسئلة عميقة وسابرة حول كل بُعد من أبعاد دور مدير المشروع :

☐ إدارة المستفيدين من المشروع .

☐ إدارة دورة حياة المشروع .

☐ إدارة أداء المستفيدين وأنت وأعضاء الفريق .

إن طرح أسئلة عن المشروع يقود إلى مزيد من الأسئلة المعبّرة عن سبب ونتيجة . وهذه يجب أن يعالجها أعضاء الفريق كوسيلة للتأكد من تحديد جميع نقاط التعلّم المحتملة . ويجب نشر نتائج هذا التقييم في تقرير ما بعد المشروع . ومن المستحسن أن يتم تجنب تلك الأشياء التي سارت بشكل خاطئ لتفادي إيذاء مشاعر عضو ما . وإذا كانت تلك الأخطاء مرتبطة بالإدارة العليا، فإنه قد ينظر إليها كنقد مباشر وقصور مهني ! ولذا ركّز على الحقائق لا على الآراء وتجنب العبارات السلبية . وتذكّر بأن الغرض من كل عملية التقييم هو التعلّم .

التقييم الفني

يُعنى التقييم الفني بإظهار أنه تم تحقيق أفضل النتائج بفضل المهارات والخبرة والتقنية التي توفرت لك طوال فترة عملك على المشروع . وهنا تحتاج لأن تركّز انتباه أعضاء الفريق على تحديد :

- ☐ الجوانب التي تحققت فيها نجاحات .
- ☐ الجوانب التي حدثت فيها مشاكل فنية .
- ☐ كيف تم تشجيع العمل الإبداعي أثناء العمل على المشروع .

هناك الكثير الذي يمكن تعلّمه من هذا التقييم ، والذي يعتبر أساسياً لتطور المعرفة في الشركة.

ومن المهم أن تدرك بأن إنجازاتك الفنية قد تكون ذات قيمة لآخرين غالباً أكثر مما تتصور في الوقت الحالي . ولذا تأكد تماماً من توزيع الجزء الفني من تقرير التقييم على كل من يمكن أن يستفيد من جهودك . كما يجب تبادل المعلومات التي تجمعها من خلال التقييم على نطاق واسع إذا أريد للشركة أن تحقق أقصى الفائدة من جهودك . وعلى نحو مماثل أنت أيضاً سوف تتعلّم وتستفيد من جهود زملائك الذين يعملون على مشاريع أخرى .

تقييم ما بعد المشروع

يجب تقييم فوائد المشروع بعد انتهاء أعمال المشروع وتسليم النتائج أو الفوائد . وبالطبع لا تكون جميع فوائد المشروع ظاهرة مباشرة . وقد حددّت في مرحلة تعريف المشروع فوائد المشروع وهذه يُحتمل أن تكون ذات صلة بـ :

- ☐ إحداث تحسينات على الأجهزة وأداء المصنع أو المنشأة .
- ☐ خلق مصدر دخل جديد من عرض منتج جديد .
- ☐ تحسين الفعّالية من خلال إعادة هندسة العمليات والإجراءات .
- ☐ تحسين الفعّالية من خلال تحسين المهارات عن طريق برامج التدريب .

يمكن تقييم جميع هذه الفوائد وتحديد مقاديرها من خلال استخدام مقاييس متفق عليها . قارن هذه الفوائد بأي تحليل للتكاليف / الفوائد أجريته في بداية المشروع . وفي مرحلة غلق المشروع يجب التوصل إلى اتفاق بخصوص من سيتحمل مسؤولية تقييم الفوائد ومتى يجب مراجعتها . وإذا كان المشروع قد خرج بنتيجة ناجحة فإنك سترغب بالتأكيد في المشاركة فيها حتى ولو اقتصرت هذه المشاركة على الحصول على تقارير منتظمة على مدى

السنة القادمة .

وعندما تتراكم الفوائد في فترة لاحقة ، قدّم لأعضاء الفريق تغذية راجعة ما – إذ سيهتمون بذلك.

دراسة حالة سيناريو رقم (١٤)

وأخيراً وصل مشروعك إلى مرحلة التسليم . وهنا يشعر الأعضاء بالسعادة على ما حققوه من نتائج وكذلك الحال بالنسبة للعميل حيث تبدو عليه علامات السعادة أيضاً . ولكنك تعرف بأن هناك خطوة أخيرة لا بد أن تجريها وهي : تقييم العمل المنجز وإعداد تقرير نهائي . فذلك يمكن أن يؤدي إلى مزيد من المشاريع لك ولأعضاء فريقك ، ولذا :

١- تعلم أعضاء الفريق بأنهم أنجزوا عملاً رائعاً ولم يتبق سوى مهمة واحدة . اطلب منهم أن يحضروا اجتماعاً لتقييم المشروع والاتفاق على شكل ومضمون وخلاصة التقرير النهائي.

أو

٢- تدعو لاجتماع فريق وتجري تقييماً منظماً ثم تشرح بنية التقرير وتعيّن مهاماً فردية لأعضاء

الفريق لإنجاز كل جزء من أجزائه . ويجب أن يعكس التقرير النهائي قدرتك القيادية وأداء كل عضو من الأعضاء .

أو

هل لديك خيار آخر ؟

الحفل الختامي

أما وقد أنهيت المشروع وأسعدت عمليك وأصدرت تقييمك في تقرير نهائي ، فإنه يمكنك الآن أن تحتفل مع أعضاء فريقك بتحقيق هذا الإنجاز الرائع . ادع لاحتفال يحضره أعضاء الفريق والعميل وغيره من المستفيدين . وكذلك اطلب من راعي مشروعك أن يخاطب الحضور ويسجل النجاح المتحقق . وبعد الانتهاء من الاحتفال ، تذكّر بأن تتأكد من تحديث ملف مشروعك تماماً قبل أن تغلقه للمرة الأخيرة !

ولكن ماذا بعد ؟ ربما مشروع آخر أو ترقية أو ربما عودة للأنشطة والأعمال العادية اسأل نفسك:

- ☐ ماذا اكتسبت من تجربة إدارة المشروع ؟
- ☐ ما هي الإجراءات التي يمكن أن تتخذها لتحسين أدائك أكثر ؟

إن لكل مشروع خصوصية ويأتي تطورك المستمر من هذا التحليل الذاتي الذي سيقودك إلى مزيد من النجاح في المستقبل . ولذا طوّر مهارات إدارة المشروع أكثر لتتمكن من إدارة المشاريع الأكبر التي ستصبح جزءاً من بيئة العمل في معظم شركات اليوم ، واستمر في الاستمتاع بهذه التجربة .

خطوات للتحسين

١- انتبه للأشياء التي تبطئ المشروع .

٢- ضع خطوات للتسليم تتفق عليها مع الأطراف المعنية.

٣- اعقد اجتماعاً ختامياً مع عمليك .

٤- احتفل بإنجاز المشروع .

٥- قيّم للتعلّم لا لتوجيه اللوم .

٦- حلّل أداءك .

٧- اطلب تغذية راجعة من راعي مشروعك .

٨- حلّل أداء أعضاء الفريق وكافئهم .

ملحق

أجوبة الأسئلة الواردة في دراسة الحالة

ملحق

تعليق على حالات الدراسة

السيناريو الأول

هذه أول مرة يلتقي فيها أعضاء الفريق معاً ، ولذا فإنه من السابق لأوانه أن تبدأ بطلب أفكارهم واقتراحاتهم . وعلى نحو مماثل ، يجب ألا يركّز أعضاء الفريق على التفاصيل الفنية إلا أن يصبح لديهم فهم واضح لأهداف المشروع الكلية . كما أنك لا تملك بعد فهماً واضحاً لجميع احتياجات عميلك. ومن المهم في هذه المرحلة من المشروع أن يفهم الجميع أبعاد المشروع والأهداف الكلّية وكيف ترى تحقيقها . وعليه ركّز انتباه أعضاء الفريق على العمليات العامة التي تعتقد بأنها ضرورية وتبادل مع الأعضاء حماسك والتزامك بالمشروع.

السيناريو الثاني

هذه حالة شائعة ستتعرض لها . بالطبع لا تستطيع أن تتجاهل المعلومات ولا تستطيع أيضاً أن تحوّل أنظار أعضاء الفريق

عن مشروعك في هذا الوقت المبكر جداً . وعلى الرغم من أنك تستطيع أن تتعامل مع هذا العميل المحتمل مباشرة ، إلا أنه من الممكن أن يكون هذا المدير قد باشر بمشروع ما في قسمه وبالتالي أصبح منافساً لك . ومن المحتمل أن يكون هناك آخرون مهتمون بمشروعك ولذا من المناسب في هذه المرحلة أن ترسل مذكّرة لجميع مديري الأقسام تعلّمهم فيها بمشروعك وتتيح لهم الفرصة أن يبدو ما لديهم من اهتمامات . وهذه في الحقيقة مسؤولية راعي المشروع.

السيناريو الثالث

يكون تقييم الخطر فاعلاً فقط إذا شارك جميع الأعضاء في تبادل خبرتهم وتقديراتهم . ويجب عليك ألا تتجاهل الآراء السلبية التي يتم التعبير عنها حيث أن ذلك يؤثر على الآخرين في الفريق . ركّز انتباه أعضاء الفريق على التحدي وأكد على أن الهدف الكلي من النشاط هو تحديد كيفية التقليل من أثر الأخطار إلى أدنى حد ممكن . وكذلك أكّد على ثقتك بأنه يمكن التغلب على هذه الأخطار إذا عرف الجميع بوجودها وانتبهوا للمؤشرات التي تشير إلى احتمال حدوثها . وإذا تواصلت السلبية فإنه يمكنك عندئذٍ أن تناقش هذا الأمر مع عضو الفريق في اجتماعك الفردي القادم معه.

السيناريو الرابع

معلوم أن خالد صاحب خبرة كبيرة ولكن لا يمكن أن تتوقع بأن تحصل على أفضل خطة من وجهة نظر واحدة فقط . فإذا نحيّت خطته جانباً فإنه قد يشعر بأنك لا تقدّر جهوده وبالتالي تقلّل من قدره أمام أعضاء الفريق . كما أن الطلب من كل عضو في الفريق بأن يضع الخطة التي يراها يأخذ وقتاً طويلاً في الاتفاق على خطة تكون مقبولة لجميع الأعضاء . ولذا استخدم جهود خالد كنقطة انطلاق للتخطيط. وبعد مراجعة الخطة ، فإن خالد قد يقبل بأنه أغفل بعض الأنشطة . ومن المهم أن تشرك جميع الأعضاء في التخطيط وأن تتجنب الخوض في تفاصيل كثيرة في المراحل الأولى من العملية . كما أن السماح لأعضاء الفريق بأخذ أدوار قيادية إجراء مقبول عندما تبرر خبرتهم ذلك . ولكن يجب عليك أن تستعيد القيادة دائماً في اللحظة المناسبة وأن تتأكد من تركيز جميع الأعضاء على أهداف المشروع .

السيناريو الخامس

ليس هناك بديل للعمل الجماعي الجيد عند التخطيط . وإذا كانت هناك مشاكل في الجدولة فإنه يتعين عليك أن تشترك في

حلّها . أما مجرد إعطاء أفكار للفريق فيوحي بأنك تريد أن تبتعد عن التفاصيل اليومية . وبما انهم يحتاجون للمساعدة فإنه لا يمكنك أن تتركهم توفيراً للوقت إلى أن يتوصلوا إلى حل في نهاية المطاف . فذلك سيقودك إلى إصدار أوامر أو مرسوم بالنسبة للجداول مما يجعلهم «يرفعون أيديهم» عنها قائلين بأنها غير واقعية وغير قابلة للتحقيق . وعليه يتعين عليك أن تسهّل عملية التخطيط بنفسك مستخدماً معرفتهم ومهاراتهم للتوصل إلى جداول واقعية ويقبل بها الجميع .

السيناريو السادس

الأداء في الشركة أو المؤسسة مسؤولية كل فرد يعمل فيها . وعليه فإنه لا يمكنك أن تعيد الطلب للمدير وتقول بأن ذلك ليس من اختصاصك . وبما أنك لا تقيم اتصالات منتظمة مع أعضاء الفريق فإنك لا تستطيع أن تعلّق بشكل مناسب على أدائهم . وعلى الرغم من أن أعضاء الفريق يستطيعون أن يناقشوا هذه التقييمات إلا أن ذلك سيستغرق وقتاً ويمكن أن يؤدي إلى نزاعات أو خلافات. فالأداء مسألة شخصية بين الفرد ومشرفه ولذا أعطِ المسؤولية لأصحاب المراحل الرئيسية ليقيّموا أداء جميع الأعضاء الذين

يرجعون لهم . إن أصحاب المراحل الرئيسية يتحملون مسؤولية المراقبة المفصّلة للعمل في مراحلهم ولا بد أن يكونوا هم خير من يعلّق على أداء من يقومون بهذا العمل . وبعد ذلك يمكنك أن تتأكد من موضوعية تقاريرهم . وهذا من شأنه أن يؤكد على العمل الجماعي الجيد .

السيناريو السابع

العميل هو الذي دعا للاجتماع إذن فكيف يمكن لأعضاء الفريق أن يعدوا جدول أعماله ؟ إن الطلبات التي تدعو إلى زيادة الإنتاجية قد يكون لها فائدة قصيرة المدى . وقد يشعر أعضاء الفريق بأن ذلك أشبه بتلميع الأرضية أو السطح ليبدو جميلاً . وعليه فإن القيادة الحكيمة ضرورية في هذه الحالة لإعداد الأرضية المناسبة . ومن ذلك تحديث جميع التقارير التي تتعرض لوضع المشروع والتأكد من صحةجميع الوثائق المتعلقة بالمشروع . وحينئذٍ تكون مستعداً تماماً لأي شيء يُطرح في الاجتماع . كما يتعين عليك أن تطلب من العميل أن يرسل جدول الأعمال مسبقاً لإتاحة الفرصة للإعداد الجيد لمناقشته.

السيناريو الثامن

ليس من السهل مطلقاً زيادة الإنتاجية بسرعة . فربما يناقش أعضاء الفريق هذا الموضوع إلى ما لا نهاية . ولن ينتج عن ذلك سوى إضاعة الوقت . ويمكنك أن تتجاهل التأخير إلى أن يحصل تأخير آخر ا ولسوء الحظ فإن المشاريع تتأخر يوماً في كل مرة .وسرعان ما يصبح اليوم الواحد خمسة أيام هذه سرعان ما تصبح خمسة أسابيع . ولذا عليك أن تظهر قيادتك من خلال التخطيط الفاعل للعمل لإيجاد حل للحفاظ على الجدول الأصلي . وكذلك تعامل مع اي تأخير كمشكلة أو ازمة وتذكر بأنك أخذت تعهداً أمام عميلك ولابد أن تعمل كل شيء ممكن للحفاظ على تواريخ الإنجاز .

السيناريو التاسع

مهما بذلت من محاولات جادة، فإنه من الصعب عليك أن تخفي مثل تلك المعلومات. فالإشاعة لها تاثير فاعل في كثير من الأحيان. فإذا تجاهلتها، فإن أعضاء الفريق سيسمعون بالتأكيد باحتمال إلغاء المشروع ويتوقعون منك أن تقول شيئاً. وعليه فإنه من الأفضل لك أن تتبادل هذه المعلومات مع أعضاء الفريق وأن تركّز

انتباههم على الحفاظ على أنصبة العمل الحالية. وكذلك أشرك الفريق في تقييم مخاطر وعواقب الإشاعة على المشروع. وعندما تلتقي عميلك فإن تلك العواقب ستجبره على تغيير رأيه.

السيناريو العاشر

لا يمكنك أن تترك هذه المشكلة لتحل نفسها بنفسها . فهي تتكرر كثيراً في عمل المشاريع . كما أنه من الصعب معالجة مثل هذا النوع من النزاعات .

يتوقع منك أعضاء فريقك أن تهتم بمشاكهم واهتماماتهم وأن تقدّم الدعم والمساندة لهم. ويعتبر مديرو الأقسام مستفيدين مهمين ومن مسؤولياتك أن تتحاور معهم لتعرف اهتماماتهم . ويتعين عليك أن تلتقي معهم لمحاولة التوصل إلى اتفاق . وإن لزم الأمر أشرك راعي مشروعك لتقديم دعم إضافي لك . وإذا كان أعضاء الفريق مفرطين أو مغامرين جداً في جدولتهم ، فإن المشروع سينطوي على قدر كبير من الخطورة.

السيناريو الحادي عشر

إذا كان أحد أعضاء الفريق لا يؤدي عمله على النحو

المطلوب فإن بقية الأعضاء سيعرفون بذلك وسيقومون بنصابه من العمل لمدة من الزمن . ومع ذلك ، فإنهم قد يشعرون بالإحباط بسبب عدم ملاحظتك لذلك كما يبدو . ومرة ثانية نقول بأن الطلب من أعضاء الفريق بأن يحسّنوا إنتاجيتهم قد يبدو لهم أنك لا ترى أو أنك تتجاهل المشكلة . فهم لا يستطيعون أن يحلّوا مشاكلك . فالمشاكل المتعلقة بالأداء من مسؤوليتك . ويجب عليك أن تتناقش مع «أحمد» على انفراد في هذا الموضوع وأن تحاول أن تحسّن أداءه واضعاً بعض الأهداف الشخصية لعمله في المشروع . وإذا كان من المناسب أشرك أيضاً مدير قسمه لمزيد من التباحث في هذا الأمر .

السيناريو الثاني عشر

لقد أصبحت الآن على معرفة تامة بالمشكلة ولا يمكنك أن تتجاهل طلب الفريق لدعمه في حلها . فهم يتوقعون منك أن تعمل شيئاً لتحسين تدفق أو سير المعلومات . غير أن تجاهل المشكلة لا يزيد الأعضاء إلا إحباطاً . ولذا يتعين عليك أن تطلب اجتماعاً مع المدير لمحاولة إيجاد طريقة أفضل لتسريع تدفق المعلومات . وإذا لم تتوصل إلى اتفاق معه فيتعين عليك عندئذٍ أن تستخدم «عملية تصعيد المشكلة» لرفع الموضوع إلى راعي مشروعك . صحيح أن

ذلك قد يخلق مشاكل إضافية لك وربما يفتح جبهة حرب عليك ، إلا أنه أمر مهم ولا بد منه لصالح المشروع لتضمن بأن هذا المدير يفهم تماماً الأسباب الكامنة وراء اهتمامك وقلقك .

السيناريو الثالث عشر

عندما تُعرض على أحد أعضاء فريقك فرصة أخرى فإنه من الصعب جداً أن تطلب منه رفضها . وبما أن «فيصل» يشعر بسعادة غامرة إزاء هذه الفرصة الحقيقية له ، فإنه قد ينظر إلى محاولاتك لاعتراض نقله كتدخل في تطوره الشخصي . وهذا سيقلّل من دافعيته وسيؤدي إلى نشوب نزاع. وربما يشعر أعضاء الفريق بأنه يجب أن ينتهز هذه الفرصة النادرة على الرغم من أن القلق يساورهم من عواقب ذلك على المشروع . والفريق الجيد هو الذي يظهر تماسكاً في حل مشكلة نصاب عمل فيصل ويطلب منك أن تستعين بشخص آخر لإنجاز المشروع . ويمكنك أيضاً أن تحاول أن تؤخر انطلاق المشروع الجديد وتحافظ على وجود فيصل في فريقك حتى يُنجز المشروع بالكامل .

السيناريو الرابع عشر

تعتبر عملية التقييم والتقرير النهائي من مسؤوليتك ولكن يتعين عليك أن تخطط لبنية هذا التقرير مع الأعضاء. حيث تعين مهاماً بحيث يقوم كل عضو في الفريق بتقديم الجزء الذي عمل عليه في المشروع . ثم تتفق مع الأعضاء على مواضيع أو مسائل الأداء التي سيشتمل عليها التقرير . ولا تنسَ أن شكل ومضمون هذا التقرير سيعكس دائماً قدرتك القيادية وأداء الفريق . فالتقرير السيء قد يحد من فرصك للارتقاء الوظيفي ، في حين أن التقرير الجيد يعود بالنفع والفائدة على الجميع .

فهرست المحتويات

	الصفحة
١- مقدّمة	٥
- كيف يؤثر التغيير عليك .	٨
٢- ما هي الأسباب التي تعطي المشاريع خصوصيتها	١١
- ما هي المهارات التي ستحتاج إليها لإدارة المشروع ؟	١٦
- ماذا نعني بإدارة المشروع ؟	١٧
- دورك كمدير للمشروع .	٢١
٣- مدير المشروع والقيادة	٢٩
- المستفيدون من المشروع .	٣٧
٤- ابعاد قيادة المشروع	٤٦
- حدّد المستفيدين من المشروع وتفاعل معهم.	٤٨
- إدارة المستفيدين .	٥٢
- إدارة مراحل المشروع النشطة .	٥٣
- مراقبة الأداء .	٥٦
- ماذا نعني بالعمل الجماعي	٥٩
٥- دراسة حالة	٥٩

٦- انطلاقة المشروع ٦٩
- من هو العميل الحقيقي ؟ ٧٢
- من هم المستخدمون النهائيون لنتاجات المشروع. ٧٣
- كيف ترضي العميل ؟ ٧٤
- ما هي احتياجات العميل ٧٥
- ما هي القيود المفروضة على المشروع؟ ٧٧
- ما هو التوثيق المطلوب ؟ ٧٩
- من يتحمل مسؤولية المشروع ؟ ٨١
- لماذا تستخدم مفكرة المشروع ؟ ٨٢

٧- تعريف المشروع ٨٧
- ما الذي يلزم لتعريف المشروع ؟ ٨٩
- تقييم المخاطر ٩٨
- ماذا أفعل الآن ؟ ١٠٥
- الحصول على موافقة على تعريف المشروع. ١٠٩

٨- التخطيط للمشروع ١١١
- من تلزم مشاركته في عملية التخطيط ؟ ١١٥
- من أين يبدأ التخطيط للمشروع. ١١٧
- المراحل الرئيسية . ١١٨

- التركيب التحليلي لعمل المشروع . ١٢٤
- تعيين المسؤوليات . ١٢٦
- التقدير . ١٢٩
- تحديد المسار الحاسم لمشروعك ١٣٨
- حلّل متطلبات مصادرك . ١٤٨
- تفعيل جدولك. ١٥١
- راجع مفكرة المخاطر الخاصة بالمشروع . ١٥٣
- راجع ميزانية مشروعك . ١٥٥
- تجميد الخطة الأساسية . ١٥٦
- السعي للحصول على موافقة للانطلاق بالمشروع. ١٥٨

٩- إطلاق المشروع

- كيف يمكنني أن أتأكّدَ من التزام المصادر البشرية ؟ ١٦٤
- وضع جدول للمعالم . ١٦٧
- تأكد من التواصل الفعّال . ١٧٠
- إعداد تقارير عن وضع المشروع . ١٧٢
- ما هي الاجتماعات التي أحتاج إليها . ١٧٤
- معالجة التّغييرات في المشروع . ١٧٧
- اعقد اجتماعاً للمباشرة بالعمل على المشروع. ١٧٩

١٠- مراقبة العمل	١٨٣
- كيف أتكيف مع المعلومات الجديدة ؟	١٨٦
- ماذا نعني بالمراقبة ؟	١٨٨
- صمّم نظامك للمراقبة .	١٨٩
- مراقبة التقدّم .	١٩٣
- كيف يمكنني أن أعالج المشاكل ؟	١٩٦
- متابعة تقريرك .	٢٠١
- كيف أراقب التكاليف ؟	٢١٥
١١- المشاريع والنزاعات	٢٢٣
- لماذا يحدث النزاعُ ؟	٢٢٥
- هل النزاع ظاهرة سلبية أم أيجابية ؟	٢٢٦
- أنواع النزاعات .	٢٢٨
- النزاعات والمخاطر .	٢٢٨
- كيف يمكنني أن أدير النزاع ؟	٢٣١
١٢- التشجيع على الاستخدام الفعّال للوقت ؟	٢٣٥
- معوّقات الإدارة الفعّالة للوقت .	٢٤١
- ماذا يمكنني أن أعمل لمعالجة سالبات الوقت هذه.	٢٤٢

١٣- العمل ضمن إطار ٢٤٧
- ماذا يمكنني أن أعمل لمعالجة هذه المشاكل. ٢٤٩
- الامبراطوريات . ٢٥٥
- اعقد اجتماعات دورية فردية . ٢٧٥

١٤- غلق المشروع ٢٦٢
- ماذا نعني بتسكع المشروع ؟ ٢٦٣
- هل وضعت معايير الإنجاز ؟ ٢٦٥
- حَضِّر لاجتماع ختامي ٢٦٨
- التقييم ٢٧٠
- الحفل الختامي ٢٧٦

ملحق : أجوبة الأسئلة الواردة في دراسة الحالة

من الكتب التي صدرت في هذه السلسلة :

١- كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل .

٢- كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار .

٣- كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع .

٤- كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين .

٥- كيف تنمي قدرتك على الإلقاء .

٦- كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات .

٧- كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل .

٨- كيف تنمي قدرتك على إجراء الاتصالات .

٩- كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي .

١٠- كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين .

بيت الأفكار الدولية International Ideas Home
7705 W. 96th PL, Hickory Hills, IL 60457 USA
TEL : (708) 430 5587, FAX : (708) 430 5644

توزيع : مؤسسة المؤتمن للتجارة
ص ب ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧ المملكة العربية السعودية
الرياض (هاتف) : ٤٦٤٦٦٨٨ (فاكس) : ٤٦٤٢٩١٩
(جدة) : ٦٨٧٣٥٤٧ (القصيم) : ٣٦٤٤٨١٥ (الدمام) : ٨٢٦٤٢٨٢ (مكة) : ٥٧٤٢٥٣٢

how to be a better...

project manager

how to be a better project manager

Trevor L. Young

كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع

* إذا أتيحت لك فرصة إدارة مشروع يوظف له أشخاص عديدون، وكنت تتساءل عما إذا كانت لديهم المهارات الضرورية.

* بما أن هذا الكتاب قد أعد لكي يمنحك توجيهات في عملية إدارة المشروع بفعالية، فإنه سيساعدك لتكون أفضل في عملك. وباحتوائه على التقنيات العملية والمجربة جيداً لتطوير فرص نجاحك، فإن هذا الدليل التدريجي سوف يعينك على:

* الإبقاء على مشروعك في المسار الصحيح.
* التأكد من أن جداول المشروع الزمنية موضوعة ومتبعة.
* مراقبة التكاليف.
* التأكد من فعالية فريق العمل بالمشروع.

* لما كان متكاملاً من حيث قوائم المراجعة ودراسات الحالات وخطوات التطوير، فإن هذا الدليل العملي يغطي كل العملية الإدارية للمشروع من التحديد والتخطيط إلى التنفيذ والتقييم.

* تطوير مستوى أدائك و تجديد مهاراتك.
* تعلّم تقنيات جديدة.
* رفع طموحاتك العملية.

المؤلف تريفور يونج مستشار أول للجمعية الصناعية وحالياً يقدم الاستشارات لتنظيمات عديدة في برامج تطوير الإدارة، وهو أيضاً مؤلف كتيب إدارة المشروع المنشور ضمن سلسلة (كوجان بيج).

إعداد: سامي سلمان
- مدير عام الخدمات المساندة في المجموعة العربية للخدمات إحدى مجموعات شركة زينل للصناعات المحدودة في المملكة العربية السعودية .
- خريج جامعة البترول والمعادن - كلية الإدارة الصناعية.
- له عدد من الكتب المترجمة.
- سبق أن نشر عدداً من المقالات والموضوعات وقدم دورات تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.

إنتاج :

INTERNATIONAL IDEAS HOME

INTERNATIONAL IDEAS HOME
Tel. 708 430 - 7695 / Fax . 708 430 - 7694 / 7705 W. 96th PL. / Hickory Hills, Il 60457



المؤتمن للتوزيع
الرياض : ٤٦٤٦٦٨٨ جدة : ٦٧٨٣٥٤٧ الدمام : ٨٢٦٤٢٨٢
القصيم : ٣٦٤٤٨١٥